

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA
EMPRESA SICOBRA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

KATHERINE ALEXANDRA PACHECO JIMÉNEZ

DIRECTOR: ING. MARCELO TORRES

QUITO, AGOSTO 2015

DIRECTOR:

Ing. Marcelo Torres

INFORMANTES:

Ing. Juan Carlos Latorre

Ing. Leonardo Ávila

DEDICATORIA

Cada objetivo propuesto en la vida requiere de esfuerzo, sacrificio y amor en esta ocasión me permito dedicar este logro a mi familia, amigos y profesores por estar siempre conmigo dándome sus consejos, alentándome para seguir adelante y cumplir cada meta que me he propuesto en mi vida.

Como primera persona dedico mi trabajo de titulación a mi Dios por su amor y bendiciones derramadas sobre mí en cada paso dado durante mi vida.

A mis padres Oswaldo y Mónica por ser mi impulso para seguir adelante y en especial por su sacrificio y perseverancia en la búsqueda del bienestar de nuestra pequeña familia, por su infinito amor, apoyo, confianza en mí por no dejar que me rinda nunca y que luche por mis sueños. Los amo este logro es por y para ustedes.

A mi abuelita Rosita por no dejarme nunca, por ser una mujer luchadora y ser parte fundamental de mi vida. Me alegra tanto saber que está conmigo y puedo dedicarle este nuevo paso en mi vida.

A mi hermanita, por su cariño y por brindarme siempre palabras de aliento para seguir luchando por cada sueño de mi vida. Y espero que con este nuevo paso en mi vida ser parte de tu inspiración profesional

Estas personas son las más importantes de mi vida por esta razón les dedico mi esfuerzo de cuatro años y medio este logro no lo podía haber logrado sin ustedes, porque sin duda alguna ustedes son parte de mi inspiración personal, quienes me dan la fuerza necesaria para luchar por cada uno de mis sueños.

Katherine

AGRADECIMIENTO

Mi más profundo agradecimiento a mi Dios por bendecirme, guiarme en este camino y darme la oportunidad de estar aquí cumpliendo mi más grande sueño de ser una profesional.

De todo corazón les doy las gracias a mis padres Oswaldo y Mónica, por darme la oportunidad de estar en este mundo, por su amor e incondicional apoyo ya que sin ellos no estaría aquí les amo mucho. A mi pequeña hermana por ser mi luz durante toda mi vida. A mi abuelita Rosita gracias por sus sabios consejos por estar conmigo durante todos los años de mi vida y formar parte de mi educación personal. Mi familia gracias por ser mi motor de vida y especial motivación para seguir adelante.

Mi especial agradecimiento a mi director el Ingeniero Marcelo Torres, por aceptar este reto conmigo, por su dedicación y compartir conmigo su tiempo para realizar mi trabajo de titulación.

A la PUCE, por ser pilar fundamental de mi formación profesional por brindarme la oportunidad de estudiar allí y ser quien soy hoy, una profesional. También me gustaría agradecer a mis profesores, ya que aportaron con un granito de arena en mi formación profesional.

Y por último gracias a todas aquellas personas que han formado parte de mi vida, gracias a todos por su amistad, consejos y apoyo en los momentos más difíciles. A los que hoy están conmigo y aquellos que ya no gracias porque con cada uno aprendí a ser mejor persona. Para todos mis más sinceros agradecimientos y que Dios les llene de bendiciones gracias.

Katherine

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA, 3

1.1 AMBIENTE EXTERNO, 4

1.1.1 Competencia, 4

1.1.2 Crecimiento económico y estabilidad, 10

1.1.3 Tendencias políticas, 13

1.1.4 Aspectos legales y regulatorios, 14

1.1.5 Avances tecnológicos, 21

1.1.6 Tendencias socioculturales, 25

1.2 AMBIENTE INTERNO, 34

1.2.1 Análisis Filosofía Corporativa Sicobra, 34

1.2.1.1 Misión, 34

1.2.1.2 Visión, 35

1.2.1.3 Valores Corporativos, 36

1.2.1.4 Principios, 37

1.2.1.5 Políticas, 38

1.2.2 Estructura Organizacional, 38

1.2.3 Análisis FODA Sicobra, 41

1.2.3.1 Fortalezas, 42

1.2.3.2 Oportunidades, 43

1.2.3.3 Debilidades, 44

1.2.3.4 Amenazas, 45

1.3 AMBIENTE PARA EL CLIENTE, 48

1.3.1 Clientes actuales, 49

1.3.2 Necesidades y clientes potenciales, 51

1.3.3 Grupos de interés, 52

2 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING, 54

2.1 PLAN DE MARKETING, 57

2.1.1 Características del Plan de Marketing, 58

2.1.2 Estructura del Plan de Marketing, 59

2.1.3 Ventajas del Plan de Marketing, 60

2.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING, 61

2.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING, 63

2.3.1 Estrategias Genéricas de Porter, 64

2.3.1.1 Liderazgo en costos, 65

2.3.1.2 Diferenciación, 65

2.3.1.3 Enfoque, 65

2.3.2 Estrategias de Crecimiento (Matriz de Igor Ansof), 66

2.3.2.1 Penetración, 66

	2.3.2.2 Desarrollo de mercados, 67
	2.3.2.3 Desarrollo de producto, 67
	2.3.2.4 Diversificación, 67
	2.3.3 Estrategia Funcional (Marketing Mix), 68
	2.3.3.1 Producto, 69
	2.3.3.2 Precio, 69
	2.3.3.3 Plaza, 69
	2.3.3.4 Promoción (Comunicación), 69
	2.3.4 Cruce de FODA, 69
	2.3.4.1 Potencialidades (FO), 70
	2.3.4.2 Riesgos (DO), 73
	2.3.4.3 Desafíos (FA), 74
	2.3.4.4 Limitaciones (DA), 76
	2.3.5 Definición Estrategias del Plan de Marketing, 80
2.4	PLAN DE ACCIÓN, 81
3	PRESUPUESTO Y SEGUIMIENTO PARA PLAN DE MARKETING, 88
3.1	PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MARKETING, 88
	3.1.1 Presupuesto de Marketing, 89
	3.1.2 Flujo de Caja Proyectado, 91
	3.1.3 Estado de Resultados Proyectado, 93
	3.1.4 Indicadores Financieros, 95
	3.1.4.1 VAN, 95
	3.1.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR), 96
3.2	PLAN DE CONTROL O SEGUIMIENTO, 97
	3.2.1 Tablero de Control, 98
	3.2.2 Rangos de Semaforización, 99
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 103
4.1	CONCLUSIONES, 103
4.2	RECOMENDACIONES, 106
	REFERENCIAS, 108

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Tasas de Interés Vigentes 2015, 19
Cuadro N° 2: Crédito de consumo y microcrédito, 20
Cuadro N° 3: Crédito comercial y educativo, 20
Cuadro N° 4: Crédito de vivienda, 21
Cuadro N° 5: FODA del Sector, 33
Cuadro N° 6: FODA, 47
Cuadro N° 7: Grupos de interés, 53
Cuadro N° 8: Objetivos de marketing, 61
Cuadro N° 9: Matriz Cruce FODA, 78
Cuadro N° 10: Plan Operativo 1, 83
Cuadro N° 11: Plan Operativo 2, 84
Cuadro N° 12: Plan Operativo 3, 85
Cuadro N° 13: Plan Operativo 4, 86
Cuadro N° 14: Plan Operativo 5, 87
Cuadro N° 15: Presupuesto del Plan de Marketing, 90
Cuadro N° 16: Flujo de Caja Proyectado Mensual, 92
Cuadro N° 17: Estado de Resultados Proyectado, 94
Cuadro N° 18: Análisis financiero del Plan de Marketing, 95
Cuadro N° 19: Indicadores Financieros, 97
Cuadro N° 20: Rangos de Semaforización Actividades, 99
Cuadro N° 21: Tablero de Control, 101

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Organigrama Estructural, 40
Ilustración N° 2: Estructura matriz FODA, 42
Ilustración N° 3: Etapas para la elaboración de un plan de marketing, 59
Ilustración N° 4: Estrategias Genéricas de Porter, 64
Ilustración N° 5: Matriz de Igor Ansof, 66
Ilustración N° 6: Variables Marketing Mix, 68
Ilustración N° 7: Estructura Cruce FODA, 70

RESUMEN EJECUTIVO

Sicobra, es una institución privada, cuya finalidad es realizar la gestión de cobranza, es decir, la recuperación de carteras vencidas de varias entidades financieras y casas comerciales reconocidas del país.

Dentro del análisis situacional de la empresa se analizaron los tres ambientes que afectan a la empresa es decir, el ambiente interno, externo y del cliente. Dentro del estudio realizado en los dos primeros ambientes se determinaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las cuales sus fortalezas más importantes son cobertura a nivel nacional, experiencia en el mercado por más de 17 años de trayectoria, entre sus debilidades se tiene que su principal debilidad es la poca inversión en publicidad para promocionar sus servicios. Dentro de sus oportunidades son la existencia de pocas empresas de cobranzas que ofrecen sus servicios a nivel nacional y el crecimiento de la industria de cobranzas en el país. Entre las amenazas más destacadas se debe tomar en cuenta crisis económica y alto nivel de endeudamiento del país, inestabilidad en las leyes que rigen al sector financiero y la entrada de empresas similares al mercado con costos menores.

En la planeación y formulación de estrategias de marketing, se definió el objetivo de marketing que se pretende alcanzar para el año 2016, con sus respectivas estrategias las cuales ayudaran a la consecución del objetivo planteado, adicionalmente se presentan los planes de acción con actividades que permitirán a Sicobra alcanzar sus metas propuestas y

cumplir con el objetivo principal que es incrementar la rentabilidad de la empresa en un 3% hasta diciembre del 2016.

INTRODUCCIÓN

SIC Contac Center es la mayor compañía de Cobranzas del país. Inició sus actividades en el año de 1996 como un Departamento de Cobranzas del Unibanco. En 1997, la empresa se independiza y toma el nombre de Bricofer S.A, en el mes de noviembre del mismo año, cambia el nombre a Sicobra S.A.

Sicobra, es una empresa que cuenta con una trayectoria de más de 17 años en el mercado nacional, ya que fue constituida con la finalidad de realizar la gestión de cobranza, es decir, la recuperación de carteras vencidas de varias entidades financieras y casas comerciales reconocidas del país.

Con un crecimiento sostenido junto a sus cedentes, la empresa ha ido incrementando su personal, mejorando su infraestructura y actualizando su tecnología, para brindar un mejor servicio a sus clientes.

Al ser una empresa dedicada a la recuperación de carteras, Sicobra son Socios fundadores de la Asociación Latinoamericana de Empresas de Cobranzas (LATINCOB) que es la entidad que organiza, representa y organiza la industria de la cobranza en América Latina ante las asociaciones de otros continentes e instancias gubernamentales.

A más de brindar servicios de cobranza o recuperación de carteras vencidas, la empresa realiza actividades de telemarketing, que es la prospección de clientes, generación de citas, promociones y publicidad, actualización de datos de clientes y autorizaciones crediticias.

1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Ferrell y Hartline (2012), señalan que la primera parte para la elaboración del plan de marketing corresponde al análisis de situación, el cual resume toda la información pertinente a los tres entornos claves que van a ser examinados, los cuales son: el entorno externo, entorno interno y el entorno del cliente.

- **Entorno externo:** analiza varios factores (competitivos, económicos, sociales, político/ legales y tecnológicos) que ejercen influencias directas e indirectas sobre las actividades de la empresa.
- **Entorno interno:** dentro del análisis del entorno interno de la empresa se tratan temas como la filosofía organizacional, su estructura y el análisis FODA.
- **Entorno del cliente:** examina la relación con las necesidades del mercado meta, los cambios anticipados en las necesidades y qué tan bien satisface la empresa las necesidades actuales con los productos o servicios que oferta.

El propósito fundamental del análisis situacional es otorgar al gerente información efectiva, que le ayudara a mejorar el proceso de toma de decisiones en el futuro.

Tomando en cuenta los puntos descritos anteriormente en este capítulo, se analizará la situación actual de la empresa de cobranzas Sicobra en el mercado ecuatoriano.

1.1 AMBIENTE EXTERNO

El análisis del ambiente externo es el tema más amplio del análisis de situación, es una evaluación de todos los factores externos que ocasionarán cambios en la organización y no pueden ser controlados por la alta gerencia. (O.C Ferrell; Michael D. Hartline, 2012)

Los factores que se deben considerar en el análisis del ambiente externo son:

- Competencia
- Crecimiento económico y estabilidad
- Tendencias políticas
- Aspectos legales y regulatorios
- Avances tecnológicos
- Tendencias socioculturales.

1.1.1 Competencia

La competencia está constituida por las empresas que actúan en el mismo mercado, satisfaciendo las mismas necesidades que los productos de la empresa, independientemente de la tecnología empleada para su fabricación. (Holguín, 2012)

Ferrell & Hartline (2012) coinciden que en la mayoría de las industrias los clientes tienen distintas alternativas para comprar sus bienes y servicios. Por

esta razón, cuando una empresa define el mercado meta que atenderá también selecciona su grupo de empresas competidoras. Teniendo en cuenta esto, cada organización tiene que identificar su competencia respondiendo la pregunta “¿Quiénes son nuestros competidores actuales y futuros?”.

En el caso de la empresa Sicobra, su competencia son aquellas entidades que brindan servicios de cobranza prejudicial y judicial, que nacen por la creciente demanda en el sector de cobranzas, ya que en los últimos años la cartera de mora ha aumentado significativamente debido a un incremento en el otorgamiento de créditos por parte de las instituciones financieras y comerciales del país.

Los principales competidores de Sicobra son:

- Recapt & Multicobro S.A.

Esta empresa de cobranzas fue creada en el 2004. Sus servicios se caracterizan por otorgar soluciones rápidas y confiables garantizando puntualidad. Además cuenta con un personal capacitado en la gestión de cobranzas lo que permite obtener un resultado eficaz en la recuperación de carteras vencidas. (Multicobro, 2011)

Esta empresa brinda sus servicios a empresas del sector público y privado, dentro de las cuales destacan:

1. Sector Público

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

2. Sector Privado

- Banco Solidario
- Comandato
- Yanbal
- Recsa

Recaudadora Ecuador inició sus actividades en el año 1998, como Cobranzas del Ecuador S.A. Esta empresa pertenece al Holding Recaudadora de Chile, que es un grupo que posee una amplia experiencia en la gestión de cobranzas tanto con entidades financieras y de servicios, en Latinoamérica. (Recsa, 2015)

La cartera de clientes de esta empresa se divide en instituciones financieras, comerciales y de servicios. Los cuales se detallan a continuación:

1. Financieros

- Banco del Austro

- Banco de Machala
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Atuntaqui Ltda.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega
- Insotec
- Fundación Privada Wilson Popenoe

2. Tiendas Comerciales

- Comandato
- Yanbal
- Avon
- Etafashion
- De Prati

3. Servicios

- Movistar
- Telecom
- Data Crédito
- Credit Report
- Caltec
- Seguros Colonial

- Gestiona

Es una organización que se especializa en las áreas de:

- Cobranzas
- Contact Center
- Telemercadeo
- Instrumentación de Créditos Hipotecarios
- Administración de Cartera
- Avalúos (Gestiona, 2015)

Algunos de los clientes con los que trabaja esta empresa son:

- Banco Internacional
- Banco Solidario
- Icesa
- Movistar
- Directv
- ChevyPlan
- Banco del Austro
- Produbanco
- Mutualista Pichincha

- Servinco

Empresa que cuenta con más de 15 años de experiencia en el mercado nacional, brinda servicios de cobranza, tanto judicial como extrajudicial. Su personal de trabajo se destaca por tener altos niveles de conocimiento en servicio al cliente. (Servinco , 2015)

Los principales clientes que trabaja con esta empresa son:

- Créditos Económicos
- DePatri
- Duragas
- Automotores Continental
- NUTEC
- Agro Quality
- Fundación Arte para todos
- Artes gráficas Senefelder
- Ciudad Celeste
- Quala
- Supralive
- Vistazo

1.1.2 Crecimiento económico y estabilidad

El estudio del crecimiento económico y estabilidad del país es importante para analizar la situación de la empresa, ya que con un estudio detallado de los factores económicos, los gerentes podrán anticipar las condiciones económicas del país y tomar mejores decisiones. (O.C Ferrell; Michael D. Hartline, 2012)

Durante los últimos años la economía del Ecuador ha tenido un continuo desarrollo. A pesar de su firme crecimiento aún depende de las exportaciones de materias primas y petróleo, siendo es la principal fuente de riqueza del país. Para superar esta situación, el Estado ha realizado esfuerzos extraordinarios para pasar de una economía de patrón exportador primario a una economía del conocimiento y valor agregado; para lo cual el Ecuador ha tratado de diversificar su matriz productiva, pagar la deuda social e incrementar la inversión pública extranjera.

Según el ministro de Coordinación de Producción, Empleo y Competitividad, Richard Espinoza Guzmán (2014), la economía ecuatoriana ha tenido un crecimiento económico contundente durante los últimos siete años; explicando que entre el año 2007 y 2013 el país experimentó en promedio un crecimiento más alto que lo alcanzado en los últimos 30 años en relación al Producto Interno Bruto (PIB) no petrolero, pasando de un 3.4% al 5.1%. Lo cual ha permitido reducir a niveles históricos la tasa de desempleo y la pobreza en el Ecuador. Además señala que el Ecuador está en el proceso de convertirse en un país industrializado, con alto valor agregado, es decir, menos dependiente de la exportación de productos primarios.

Es importante recalcar que el crecimiento de la economía del país se ha dado como resultado de la inversión que se ha originado desde el sector público, la cual ha permitido altos niveles de crecimiento en sectores como la construcción, suministro de servicios, la administración pública y el comercio. (Unidad de Investigación Económica y de Mercado de Corporación Ekos (UIEM), 2013)

Aunque la economía ecuatoriana este creciendo de manera significativa, se ha evidenciado un desarrollo importante en la economía de los poblacionales del Ecuador. Durante los años de crecimiento de la economía también se ha evidenciado un incremento anual en los salarios de los ecuatorianos, lo que ha ocasionado una mayor tasa de consumo; por lo que la parte financiera también ha tenido un gran impacto de desarrollo porque actualmente diversas instituciones bancarias ofrecen diferentes formas de financiamiento ayudando a los habitantes del país a cubrir con sus necesidades actuales.

Por consecuencia, se han impulsado al desarrollo las instituciones de recuperación de cartera, cuyo objetivo principal es la recuperación total del adeudo que tienen los clientes con las organizaciones tanto financieras como comerciales.

Otro punto indispensable que se debe conocer después del respectivo análisis de la situación actual de la economía del país, es predicciones de esta para el período 2015 – 2016.

Con respecto a las predicciones sobre la economía ecuatoriana la CEPAL en su en su balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2014 estima que la economía ecuatoriana llegará al 3.8% en el 2015. (El Telégrafo, 2014)

Dentro del análisis de predicción del desarrollo de la economía del país es fundamental reconocer que la principal fuente de ingresos en el Ecuador, es el petróleo, el cual es de gran importancia dentro de la economía del país. Durante el segundo semestre del 2014 el precio del crudo bajo, lo que afecta a la balanza comercial y al equilibrio fiscal, porque al reducir los ingresos petroleros el sector público tiene que financiar a través de deuda un mayor déficit fiscal. (Fausto Maldonado y Gabriela Proaño (UIEM), 2015)

En opinión del autor, para que el desarrollo de la economía del Ecuador tenga un menor impacto por la reducción del precio del petróleo, depende de las medidas restrictivas que se apliquen a las importaciones, ya que en la balanza comercial se evidencia un saldo negativo por esta situación el Gobierno debe seguir apoyando al desarrollo de la industria nacional para evitar la importación de productos extranjeros. Otra medida que el Estado debe considerar es buscar mayores fuentes de inversiones extranjeras tanto privadas como públicas.

En conclusión el actual Gobierno debe fomentar y acelerar el cambio de la matriz productiva lo que ayudara notablemente a que la economía se mantenga y evitará bajos que afecten al desarrollo del país.

1.1.3 Tendencias políticas

La importancia de las tendencias políticas varía entre las empresas, pero es fundamental analizar este factor porque de esta forma los gerentes se limitan a ajustar sus estrategias con respecto a las normas políticas vigentes en el país.

El Estado Ecuatoriano, está conformado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Transparencia y Control Social.

Actualmente la presidencia del Ecuador está a cargo de Rafael Correa, quien en conjunto con su equipo de trabajo está a cargo de la administración pública, ejerciendo máximo poder sobre varias entidades del país.

El gobierno de Rafael Correa, ha sido denominado Revolución Ciudadana, porque trabaja bajo el concepto de construir el socialismo del buen vivir adoptando una sociedad incluyente, solidaria y justa; que promueve la libertad basada en la justicia, la democracia, la paz y las relaciones equitativas orientadas al bien común.

Para normar a las empresas existe la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, la cual garantiza a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas, y que sus logros puedan darse por eficiencia y no por prácticas desleales. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2011)

Bajo la perspectiva de la Ley mencionada anteriormente, la empresa de cobranzas Sicobra, puede competir dentro del mercado ecuatoriano en condiciones iguales a las empresas que ofrecen el mismo servicio de Contact Center.

1.1.4 Aspectos legales y regulatorios

Las leyes y regulaciones tienen lazos estrechos con los eventos en el ambiente político. Las leyes y regulaciones tienen el potencial de influir en las decisiones y actividades empresariales. (O.C Ferrell; Michael D. Hartline, 2012)

Dentro de las leyes y regulaciones que afectan al desempeño de la empresa de cobranzas Sicobra, tenemos: Mandato Constitucional N°8, Código de Trabajo, y Sistemas de tasas de interés; los cuales van a ser analizados a continuación.

- Mandato Constitucional N° 8

La empresa de cobranzas Sicobra desarrollaba sus funciones bajo el concepto de tercerización laboral, que es la subcontratación de servicios. En el año 2008, bajo el mandato de la Asamblea Constituyente, se dictó y aprobó el Mandato Constituyente N°8, el cual elimina y prohíbe la tercerización de servicios, la intermediación laboral y la contratación por horas:

Art. 1.- Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las

actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador. (Asamblea Nacional, 2008)

La aplicación de este Mandato, se convierte en una oportunidad para la empresa, porque de esta forma deja la tercerización para la contratación de servicios en el área de cobranzas y pasa a tener el control total de sus operaciones.

- Código de Trabajo

La empresa de cobranzas Sicobra, por ser una compañía anónima privada, rige sus actividades de acuerdo al Código de Trabajo emitido por el Ministerio de Relaciones Laborales del Ecuador, para mantener una mejor relación entre los trabajadores y empleadores.

El principal punto de análisis dentro de este punto es la jornada de trabajo que se aplica dentro de la compañía. En el Art. 47 del Código de Trabajo se dispone lo siguiente:

Art. 47.- De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011)

De manera que la jornada de trabajo dentro de las empresas privadas será de ocho horas diarias cumpliendo un total de cuarenta horas semanales, para el cálculo de las horas de trabajo se considerara el tiempo efectivo de trabajo, que es aquel en que el trabajador se encuentre a disposición y cumpliendo las ordenes de su empleador.

Para las jornadas de menor duración el Código de Trabajo dispone el Art. 48, el cual dispone lo siguiente:

Art. 48.- Jornada especial.- Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor. (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011)

Esta disposición sobre las jornadas de menor duración a ocho horas tiene como excepción:

- a) Los trabajos en el subsuelo, ya que el tiempo de trabajo efectivo es de seis horas diarias. (Art. 47, Código de Trabajo)
- b) Los menores de edad, es decir los menores de dieciocho años, por ningún motivo pueden tener una jornada de trabajo superior a seis horas diarias. (Art. 48, Ley de la Niñez y la Adolescencia)
- c) En las empresas o centros de trabajo que no tengan guarderías infantiles durante los nueve meses posteriores al parto, la jornada de maternidad será de seis horas. (Art. 155, Código de Trabajo)

d) Las Comisiones Sectoriales y las Comisiones de Trabajo, tienen la facultad de determinar la jornada de trabajo (Art. 48, Código de Trabajo)

e) En los contratos de trabajo de jornada parcial permanente, tiene una duración menor a ocho horas (Art. 82, Código de Trabajo)

Desde este punto de vista la empresa de cobranzas Sicobra, para determinar la jornada de trabajo se rige bajo el Art. 48 del Código de Trabajo y las Comisiones Sectoriales determinadas por el IESS.

Sicobra, trabaja bajo la Comisión N°19 “Actividades Tipos de Servicios” en la rama económica de Servicios de Call/Contact Center, Telemarketing esta comisión es quien designa que el tiempo límite de trabajo en este tipo de empresas debido a la exposición de los gestores a las diademas telefónicas que pueden causar problemas de salud en los trabajadores.

En Sicobra los gestores tienen una jornada de trabajo de siete horas diarias, aunque la adherencia o gestión telefónica con la que deben cumplir es de cinco horas.

- Sistema de tasas de interés

En el Ecuador existen varias instituciones financieras y comerciales que ofrecen préstamos a sus clientes, así como emiten tarjetas de crédito para su consumo.

Según del Código Monetario y Financiero, el cual regula el comportamiento de las entidades financieras. En su Art. 194, se define cuáles son las principales operaciones que podrán realizar estas instituciones, y entre las más relevantes encontramos:

- Otorgar préstamos y créditos a sus clientes.
- Recibir depósitos a plazo y a la vista
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos
- Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito, de débito o tarjetas de pago. (Asamblea Nacional, 2014)

Pero, además el Código Monetario Financiero, habla de las tasas de interés en el siguiente artículo:

Artículo 130.- Tasas de interés. La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera podrá fijar las tasas máximas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley, de conformidad con el artículo 14 numeral 23 de este Código. (Asamblea Nacional, 2014)

En el Ecuador, el Banco Central, es el organismo que regula las tasas de interés dentro del sistema financiero del país. Por tanto, en el Libro I de la Codificación de Regulaciones del Banco Central, trata exclusivamente sobre los sistemas de tasas de interés que son aplicables dentro del territorio ecuatoriano.

Como primer punto se analiza las tasas de interés activa, es decir las tasas que pagan los clientes por recibir créditos por parte de las instituciones financieras y que están vigentes en el presente período son:

Cuadro N° 1: Tasas de Interés Vigentes 2015

Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.31
Productivo Empresarial	9.43
Productivo PYMES	11.17
Consumo	15.94
Vivienda	10.61
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.22
Microcrédito Acumulación Simple	25.02
Microcrédito Minorista	28.21

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Katherin Pacheco

Otro punto importante que se analiza dentro de los sistemas de tasas de interés, es el interés por mora que se da por el retraso en los pagos por parte de los clientes.

El Banco Central, emitió la Regulación 047-2013 que normaliza estas tasas de interés por mora de los créditos en el sistema financiero, el cual está en vigencia desde el 2013. El principal objetivo de esta regulación es incentivar a los clientes, a cancelar de manera rápida sus créditos lo cual evitara los recargos por mora. (Ecuador Times, 2013)

La regulación se basa en una de escalas de porcentajes por el retraso en los pagos. Este recargo se aplica desde un 3% hasta el 10%, dependiendo el tipo de crédito que se haya realizado y los días de retraso del mismo. Todo lo señalado se hará en función a las siguientes tablas emitidas en la resolución del Banco Central:

Cuadro N° 2: Crédito de consumo y microcrédito

DÍAS DE MOROSIDAD	RECARGO POR MOROSIDAD HASTA
0	0%
1-8	3%
9-15	5%
16-30	7%
31-45	8%
46-70	9%
71-90	10%
91-120	10%
+120	10%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Katherin Pacheco

Cuadro N° 3: Crédito comercial y educativo

DÍAS DE MOROSIDAD	RECARGO POR MOROSIDAD HASTA
0	0%
1-15	3%
16-30	5%
31-60	7%
61-90	8%
91-120	9%
121-180	10%
181-360	10%
+360	10%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Katherin Pacheco

Cuadro N° 4: Crédito de vivienda

DÍAS DE MOROSIDAD	RECARGO POR MOROSIDAD HASTA
0	0%
1-30	3%
31-60	5%
61-120	7%
121-180	8%
181-210	9%
211-270	10%
271-450	10%
+450	10%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Katherin Pacheco

Con respecto al sistema de tasas de interés, la empresa Sicobra debe adoptar las tasas por mora de acuerdo a los porcentajes establecidos por el Banco Central y las instituciones financieras, ya que este organismo es el regulador en lo que respecta al manejo de las tasas de interés por mora.

Pero además la empresa Sicobra, tiene que trabajar bajo el sistema de interés de las instituciones financieras y casas comerciales con las que se encuentre trabajando, por lo que no podrá excederse en el cobro del interés y deberá aceptar un pequeño porcentaje que le permita obtener una utilidad por la gestión realizada.

1.1.5 Avances tecnológicos

A nivel mundial existen varias empresas de call center que se encargan de proveer soporte y asistencia a los consumidores de las empresas y también

realizan llamadas para la gestión de ventas y cobranzas de determinadas organizaciones. Por lo que para realizar sus actividades estas empresas cuentan con infraestructuras especializadas que se adaptan a las necesidades de la compañía agilizando el trabajo de sus gestores telefónicos.

La tecnología tiene un papel muy importante dentro de estas organizaciones porque con la implementación de programas informáticos o software gestión, administra y clasifica la información que se maneja en una sola estructura telefónica y de datos.

Durante los últimos años se han desarrollado varias herramientas que ayudan a mejorar y automatizar los procesos en la gestión de cobranzas. El sistema de cobranzas integral y el marcador rápido son una muestra de herramientas actuales que se aplican en las cobranzas y mejoran la relación con el cliente.

- Sistema de cobranza integral

Esta herramienta muestra todos los productos que tiene el cliente con el banco, y de esta manera el gestor puede realizar un mejor seguimiento a la cuenta. Es importante que el sistema cuente con esta herramienta ya que de este modo el ejecutivo tiene la posibilidad de ofrecer el convenio adecuado y evitar que se emita la remisión de la deuda a otros ejecutivos. Algunos beneficios que ofrece el sistema de cobranza integral son:

- Registro de resultados de las gestiones realizadas.

- Muestra el estado de la cuenta del cliente, con respecto a la cobranza.
 - Reprogramación de la próxima gestión con base al resultado anterior.
- Marcador predictivo

Esta herramienta ahorra tiempo en la marcación y agiliza el proceso de la gestión telefónica. Este módulo funciona a través de un sistema de clientes centralizado que contiene la base de datos de todos los clientes. De esta manera se mejora el proceso de contacto y evita tiempos perdidos.

- Sistema de reportes

Esta herramienta permite un monitoreo constante en el desempeño del trabajador telefónico. Esto quiere decir que mientras los gestores hablan con sus clientes el supervisor inmediato, cuenta con esta herramienta para monitorearlos y evitar incumplimientos en las normas de atención al cliente; y a partir de ellos definir acciones concretas para mejorar los indicadores de desempeño.

- Gestiones automatizadas

La aplicación de este módulo permite comunicar las condiciones de la deuda fomentando la autogestión. El proceso automatizado busca alcanzar el máximo de cuentas de la base de datos, con el fin de reducir los costos y mejorar la atención al cliente. Dentro de los canales que se han

automatizado incluyen: mensajes de voz, de texto, correo electrónico y tradicional. (Deloitte, 2012)

Dentro de la empresa de cobranzas Sicobra, la tecnología y sistemas son muy importantes ya que reducen tiempos en las actividades laborales y mejora el desempeño de los trabajadores.

El sistema operacional que utiliza la organización es el Gestor +, el cual permite la administración y control de productos, segmentos y estrategias, planificación de cobranzas a través de simulaciones, gestión de recursos y operaciones, generación de reportes, entre otras actividades integrales que facilitan las operaciones de los gestores.

Este software esta sistematizado tanto con la base de datos del banco, clientes y entidades financieras, brindando reportes de forma correcta y puntual de los clientes de la empresa. Además esta monitoreado, esto quiere decir que los gestores telefónicos deben cumplir con ciertos estándares de calidad al momento de tratar con los clientes.

Con la implementación de esta tecnología determinando los beneficios que brindan a la organización, se convierte en una fortaleza para la empresa ya que con el desarrollo tecnológico existe un mejor desempeño laboral brindando un trabajo óptimo de calidad.

Al comparar el software que utiliza la empresa con la tecnología que se ha desarrollado exclusivamente para la gestión de cobranzas, se concluye que

los sistemas tecnológicos que aplica la empresa de cobranzas Sicobra es de alta gama porque dispone de los módulos adecuados para poder realizar todas las actividades con mayor eficiencia, permitiendo que los trabajadores cumplan con sus actividades dentro del tiempo establecido y cumpliendo sus metas.

1.1.6 Tendencias socioculturales

El análisis de cambio de las tendencias socioculturales ayuda en gran medida a analizar el estilo de vida de las personas y como esto influye en el comportamiento de los clientes de las empresas en general. (O.C Ferrell; Michael D. Hartline, 2012)

Para el análisis sociocultural se van analizar las siguientes variables: El nivel de endeudamiento del país, la tasa de ahorro, el consumo, la cultura de endeudamiento de los ecuatorianos y la estacionalidad de pago.

- Nivel de endeudamiento del Ecuador

A pesar del continuo crecimiento de la economía del Ecuador durante los últimos años, también se ha evidenciado un notable incremento en el nivel de endeudamiento nacional.

En el boletín publicado por el Ministerio de Finanzas la deuda externa ecuatoriana creció en 31,6% en un año. Entre noviembre 2013-2014, la

cifra pasó de \$ 12.847,4 millones a \$ 16.913,4 millones. (El Universo, 2015)

Se debe aclarar que la mayor deuda que mantiene el país actualmente es la deuda con China. Razón por la cual, el Gobierno ha tratado de diversificar las fuentes de financiamiento tratando de reducir la dependencia del endeudamiento chino.

En el último año el presidente Rafael Correa, emitió bonos por un valor de 2 millones de dólares para financiar el presupuesto de inversión del país, además de recibir un crédito del banco estadounidense Goldman Sachs, para respaldar las reservas de oro por un valor 400 millones de dólares. (Mantilla, 2014)

Después de analizar estos datos y de acuerdo con la opinión del Ministerio de Finanzas, se ha podido determinar que el nivel de endeudamiento del país seguirá creciendo durante los próximos años. Hay que tomar en cuenta que el país ha encontrado la mejor fuente de financiamiento, a través del endeudamiento externo; sin tomar en cuenta la reducción del nivel del gasto y el fortalecimiento del sector productivo del país por medio del aumento de las exportaciones de productos con valor agregado que generen alta rentabilidad para el país.

- Tasa de ahorro

Evidentemente tener un fondo de ahorro es fundamental, puesto que de esta manera se podrán cubrir necesidades y lograr cumplir metas financieras de corto, mediano y largo plazo.

El Estado ecuatoriano, mediante políticas monetarias y económicas da la facilidad de ahorro a la población, acorde a la Ley del Buen Vivir vigente en el país. Razón por la cual existen varias instituciones financieras que ofrecen alternativas para destinar una parte de los ingresos al ahorro.

Aunque existen distintas maneras de ahorrar, la mayoría de familias del Ecuador, no suelen optar por esta alternativa de reservar parte de sus ingresos, lo que las lleva a gastar una mayor cantidad de los mismos dando como resultado el sobreendeudamiento.

- Consumo de las personas

A causa del crecimiento de los sectores de la economía ecuatoriana, se ha evidenciado un incremento del consumo de las personas resultante del aumento de los ingresos de la población.

En los últimos siete años la remuneración de los trabajadores en el país tuvo importantes incrementos. Para el 2015, el Ministro de Trabajo, Carlos Marx, anuncio que el salario básico unificado será de 354 dólares,

representando un 4.11% con relación al valor del año anterior. (El Universo, 2014)

En la última Encuesta de Ingresos y Gastos realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en el año 2012, los resultados demostraron que el 58,8% de la población ecuatoriana tiene capacidad de ahorro, mientras el 41,1% registra mayores gastos que ingresos.

La principal fuente de ingresos monetarios de los ecuatorianos procede del trabajo mientras que otra pequeña parte proviene de rentas y transferencias.

El principal gasto de los hogares ecuatorianos es el consumo, el cual está compuesto por la adquisición de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido por el transporte y recreación. (INEC, 2013)

- Cultura de endeudamiento de los ecuatorianos

Actualmente los hogares ecuatorianos tiene la tendencia de gastar más de lo que ganan lo que ha generado un alto nivel de endeudamiento, por esta razón buscan formas de financiamiento para cubrir sus deudas. Obviando la única forma que es la reducción de los gastos con relación a sus ingresos mensuales.

Durante los últimos años el sistema financiero ha crecido significativamente, debido al otorgamiento de créditos a los ecuatorianos, sin embargo la tasa de morosidad de los clientes financieros también ha aumentado.

A juicio de algunos expertos, en el Ecuador existe un 40% de familias que se encuentran endeudadas con instituciones financieras. Esto puede generar una crisis si no se toman acciones correctivas. (Ecuador Inmediato, 2012)

Si bien el sistema financiero ha ido aumentando durante los últimos años, asimismo se han desarrollado instituciones que otorgan créditos directos a sus clientes, esta modalidad es ofertada por las conocidas casas comerciales que son empresas cuyo fin es comercializar electrodomésticos, ropa, muebles y otros artículos de consumo masivo. Cuando los usuarios aceptan esta modalidad incrementan el valor de su deuda, puesto que con esto están accediendo al pago total del crédito que realizaron más el interés generado por el monto suscrito, el cual obviamente es cobrado por la institución generándole una cierta utilidad.

Según varios expertos, la mayoría de personas se endeuda en artículos de no generan un beneficio en el largo plazo, es decir, en bienes de consumo inmediato. (Paspuel, 2015)

Luis Pástor, gerente de Advance Consultora, afirma que hay consumidores que se caracterizan por su impulsividad, esto quiere decir que cuando se encuentran ante tentaciones de compras inmediatamente pasan al acto de comprar, sin un proceso de reflexión lo que los hace propensos al sobreendeudamiento y al consumo excesivo en sus tarjetas de crédito. (El Telégrafo, 2012)

Si bien es cierto, que una gran mayoría de hogares del Ecuador destina sus ingresos a pagar una parte de sus deudas, también existen personas que usan sus tarjetas de crédito para financiar sus deudas lo que da como resultado un incremento del valor de su deuda debido al aumento de las tasas de interés, asimismo sucede con los préstamos puesto que los consumidores buscan formas de financiamiento para cubrir con sus deudas y reducir su sobreendeudamiento.

Por ende, tanto los bancos como las casas comerciales deben adoptar mejores políticas en el otorgamiento de sus créditos, para poder evitar los altos niveles de morosidad que afectan a estas instituciones y reducir el sobreendeudamiento de los clientes que no les permite cubrir sus pagos a fin de mes.

Así pues, es un hecho que los ecuatorianos no conocen formas para gestionar sus finanzas personales, por lo tanto es necesario mejorar el nivel de cultura financiera de la gente, proporcionándoles mayor información

sobre el ahorro y enseñándoles los riesgos que implican las solicitudes de créditos y financiamientos que brindan los bancos.

- Estacionalidad de pago

De la misma manera, como existen temporadas en que las compras tienen un alto impacto en la economía nacional; los pagos también tienen un periodo en el cual generan alta rentabilidad para las empresas de cobranzas.

Al empezar este año las empresas dedicadas a la recuperación de cartera tuvieron mayor trabajo, esto por el resultado de los altos gastos que causo diciembre y por ende, hay un incremento en la cartera de clientes en mora.

En consecuencia, la mayoría de entidades financieras, emisoras de tarjetas de crédito y casas comerciales del país, buscan empresas de cobranzas para recaudar sus valores pendientes.

Aunque la cartera de clientes ha aumentado los pagos en este mes están detenidos porque la mayoría de clientes esperan su décimo cuarto sueldo y utilidades para cubrir con una parte de deuda actual. (Paspuel, 2015)


Analizando este, factor se puede determinar que la temporada de pagos más alta es en abril, agosto y diciembre cuando los trabajadores reciben sus utilidades y remuneraciones extras con los cuales pueden cubrir una

parte del monto de sus deudas. Generando a las empresas de cobranzas mayores ingresos por los cobros a la cartera de clientes en mora.

Concluido el análisis del ambiente externo de la empresa Sicobra, se presenta una matriz FODA del sector al que pertenece. Esta una herramienta, permite conocer la situación real en que se encuentra la organización, así como las amenazas y oportunidades que le brindan el entorno en que se desarrolla.

La matriz que se muestra a continuación está constituida por la información recolectada y descrita anteriormente, considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sector de cobranzas.

Cuadro N° 5: FODA del Sector

	Empresa Sicobra S.A		ACTUALIZADO A: 2015
ANÁLISIS DEL SECTOR: COBRANZAS			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento de la economía del país, debido a la inversión pública.	La mayoría de familias del Ecuador, no suelen mantener un fondo de ahorros, para cubrir con necesidades futuras.	Oportunidad de desarrollo de instituciones de recuperación de cartera vencida.	Existencia de leyes y regulaciones que están en constante cambio e influyen en el comportamiento de las empresas del sector.
Incremento en el PIB que ha permitido reducir las tasas de desempleo y la pobreza en el Ecuador.	Falta de cultura financiera a nivel nacional.	Crecimiento de los créditos otorgados por las instituciones financieras.	A pesar del continuo crecimiento de la economía del Ecuador durante los últimos años, también se ha evidenciado un notable incremento en el nivel de endeudamiento nacional.
Incrementos anuales en la remuneración de los trabajadores en el país	Falta de políticas que regulen el otorgamiento de créditos por parte de los bancos y casas comerciales.	Creación de casas comerciales que otorgan créditos directos a los clientes para comercializar sus productos dentro del mercado ecuatoriano.	Inestabilidad en las leyes que rigen la banca en el país, debido a un cambio en las escalas de intereses activa, pasiva y por mora.
Desarrollo del sector financiero del país, ya que actualmente muchas entidades ofrecen diversas formas de financiamiento que ayudan a los habitantes a cubrir parte de sus necesidades.	Poca existencia de empresas dedicadas a la recuperación de cartera.	Altas tasas de morosidad en la población ecuatoriana.	Estacionalidad en los pagos por parte de los clientes.
Altas tasas de consumo por parte de las familias ecuatorianas.		La gran mayoría de las familias ecuatorianas presentan mayores gastos que ingresos.	Altas tasas de interés activas, que cobran los bancos por los créditos otorgados.
Leyes que garantizan a las empresas reglas claras y transparentes para competir en condiciones justas en el mercado nacional.		Crecimiento de la demanda de recuperación de cartera por parte de instituciones financieras y casas comerciales.	
		Desarrollo de programas informáticos especializados que agilizan la gestión de cobranzas y permite administrar de mejor manera la información y base de datos de los clientes.	

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherin Pacheco

1.2 AMBIENTE INTERNO

El segundo elemento de análisis para la elaboración del plan de marketing es el ambiente interno. Dentro de este análisis de éste es de gran importancia conocer la filosofía corporativa de la organización, ya que permite mantener una cultura empresarial donde el personal se sienta parte de los objetivos y metas que se buscan cumplir para el beneficio de la empresa. Además se realiza un análisis de la estructura organizacional de la empresa.

Después del análisis del ambiente interno de Sicobra, se podrá identificar los factores determinantes del FODA, los cuales permitirán plantear el rumbo estratégico de la empresa.

1.2.1 Análisis Filosofía Corporativa Sicobra

La filosofía corporativa de Sicobra está construida de la siguiente manera:

1.2.1.1 Misión

La declaración de la misión, debe responder la pregunta: ¿En qué negocio estamos? Lo que se espera obtener con la respuesta a esta interrogante es explicar la razón por la cual existe la organización. (O.C Ferrell; Michael D. Hartline, 2012)

La misión de Sicobra se plantea de la siguiente forma:

“Sicobra es una empresa financiera que ofrece a sus clientes una recuperación de cartera de manera eficiente, a través de un equipo especializado que cuenta con una extraordinaria vocación y deseo de servir con calidad, rapidez y confidencialidad.”

1.2.1.2 Visión

A diferencia de la declaración de la misión, la visión busca responder la siguiente incógnita: ¿En qué nos queremos convertir? (O.C Ferrell; Michael D. Hartline, 2012)

La visión de Sicobra se plantea de la siguiente forma:

Al 2020 Sicobra desea ser la empresa líder de cobranza, en el mercado nacional a través del uso de herramientas tecnológicas y personal altamente capacitado que garantice la eficacia del proceso cumpliendo los requerimientos del cliente y la normativa legal.

Glosario de términos.

Líder de cobranza: para la empresa esto significa aumentar su rentabilidad en 15% hasta diciembre del 2020 e incrementar su cobertura física en la región oriente, abriendo nuevas agencias de servicios dentro de esta región.

1.2.1.3 Valores Corporativos

Los valores de Sicobra se plantean de la siguiente manera:

- Honestidad

Realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.

- Respeto

Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

- Optimismo

Enriquecemos el ambiente de trabajo con espíritu de equipo, entusiasmo y actitud emprendedora.

- Responsabilidad

Obramos con seriedad, conciencia y puntualidad en consecuencia con nuestros deberes y derechos como colaboradores de la Empresa.

- Confianza

Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores estándares de gestión.

1.2.1.4 Principios

Los principios que Sicobra plantea son los siguientes:

- Sentido de Pertenencia

Fomentamos el empoderamiento de nuestros colaboradores cumpliendo las normas de convivencia de la empresa.

- Innovación Continua

Nos adaptamos al constante cambio del entorno creando e implementando nuevas herramientas tecnológicas aumentando nuestra productividad y mejorando nuestra competitividad.

- Comunicación y Colaboración

Entendemos y comprendemos a cada uno de los miembros de la empresa generando sinergia en el equipo y dinamismo organizacional.

1.2.1.5 Políticas

Las políticas de Sicobra se plantean de la siguiente forma:

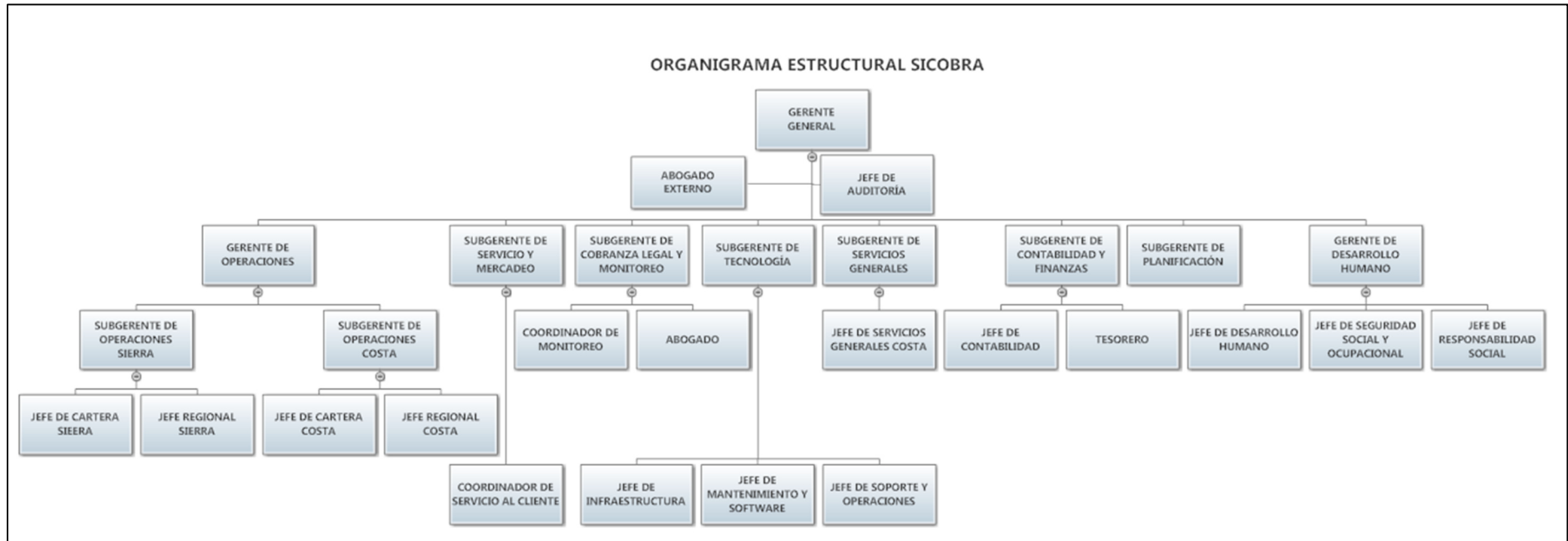
- a) Desarrollar un alto nivel de compromiso con la recuperación de cartera y el servicio al cliente interno y externo para aumentar la satisfacción del cliente.
- b) Incrementar la competencia del equipo continuamente, para ofrecer un mejor servicio de atención al cliente.
- c) Brindar estabilidad laboral fundamentada en el compromiso y la responsabilidad de nuestros colaboradores.
- d) Contar con equipo tecnológico y electrónico moderno que aporte un mejor rendimiento operativo.
- e) Brindar un ambiente de trabajo seguro cumpliendo con la normativa de Seguridad y Salud Ocupacional, que permita prevenir posibles accidentes que afecten laborales.

1.2.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Sicobra, está compuesta por diferentes subgerencias, teniendo a la cabeza la gerencia general. Dentro de su estructura

se consideran las distintas áreas administrativas y coordinaciones bajo sus respectivos niveles jerárquicos, tal como se muestra a continuación:

Ilustración N° 1: Organigrama Estructural



Fuente: Sicobra

Elaborado por: Katherin Pacheco

1.2.3 Análisis FODA Sicobra

Después de realizar el análisis tanto con los componentes del entorno externo e interno de la empresa, se deben congrega los principales hallazgos en la matriz que se conoce como FODA. (Hoyos Ballesteros, 2013)

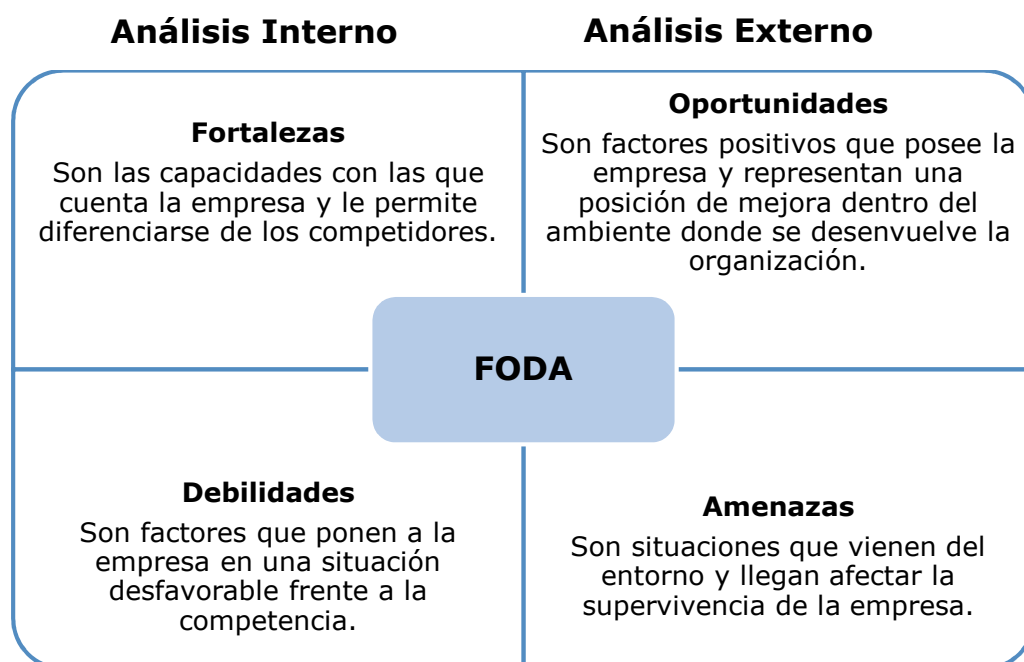
Ferrell & Hartline (2012) alegan:

El análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas), que dan a la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de su mercado meta.

El FODA, es una herramienta que permite analizar la situación actual de la organización permitiendo obtener conclusiones que ayuden a mejorar el desempeño de la misma en el futuro. La característica principal de esta matriz es el análisis de las variables internas y externas que afectan directa o indirectamente al cumplimiento de las metas de la empresa. El nivel interno se refiere a los factores que forman parte de la empresa y son aquellos controlables por la empresa; mientras que el nivel externo son los elementos que están fuera de la empresa y no pueden ser controlados. (Ideas para Pymes, 2013)

El diagnóstico FODA, está constituido por dos niveles el interno y externo.

Ilustración N° 2: Estructura matriz FODA



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Pacheco

Con la realización del análisis interno y externo de Sicobra se han podido identificar varias variables que se han clasificado dentro de las determinantes de la matriz FODA:

1.2.3.1 Fortalezas

F1: Es la empresa con mayor trayectoria en el país con 17 años de experiencia en el mercado.

F2: Posee uno de los mejores softwares tecnológicos, el cual ayuda a mejorar sus operaciones con facilidad y mayor eficiencia.

F3: Tiene cobertura a nivel nacional.

F4: Plan de capacitación constante sobre atención al cliente y gestión de cobranzas.

F5: Pertenece a la Asociación Latinoamericana de Empresas de Cobranzas (LATINCOB), en la que es socio fundador de esta organización que representa a la industria de cobranzas en América Latina.

F6: Tiene un diseño de perfiles por competencias para la contratación de cargos operativos.

F7: Cuenta con un reglamento de seguridad y salud ocupacional para evitar riesgos en salud de los colaboradores.

F8: Su sistema informático está conectado con la base de datos de los cedentes y puntos de pago.

F9: Política de pago de comisiones, lo que fomenta la competencia entre los trabajadores, por ende la productividad es mayor y la recuperación de cartera alcanza un mayor porcentaje.

1.2.3.2 Oportunidades

O1: Crecimiento y expansión de la industria de cobranzas a nivel nacional.

O2: Alto nivel de otorgamiento de créditos por parte de los bancos y casas comerciales.

O3: Creciente desarrollo del sobreendeudamiento personal.

O4: Alto porcentaje de morosidad personal.

O5: Existen pocas empresas de cobranzas que ofrecen sus servicios a nivel nacional.

O6: Alta oferta laboral debido a que se requiere personal con un perfil básico para la gestión de cobranzas.

O7: Poca presencia de empresas de cobranzas en la región amazónica del país.

O8: Inexistencia de empresas de cobranzas certificadas con la norma ISO 9001.

1.2.3.3 Debilidades

D1: Poca inversión en publicidad en la empresa.

D2: Inexistencia de personal que se dedique a la resolución de problemas que constituyan las quejas de los clientes.

D3: Inconformismo por parte de los gestores en el cálculo del pago de las comisiones.

D4: Poca diversificación de servicios de call center.

D5: Existe un alto riesgo de daño físico (oído y mano) por parte del personal operativo en la gestión de cobranzas.

D6: Alto nivel de rotación del personal operativo.

D7: Bajas tasas de ahorro por parte de los clientes, lo que no permite recuperar la cartera del cedente con mayor rapidez.

D8: Poca información acerca de las políticas de cobranzas.

1.2.3.4 Amenazas

A1: Crisis económica y alto nivel de endeudamiento del país.

A2: Leyes de protección al cliente (Ley de protección al consumidor).

A3: Entrada de empresas similares al mercado con costos menores.

A4: Inestabilidad en las leyes que rigen al sector financiero.

A5: Porcentaje de variabilidad en los clientes inubicables, incobrables y fallecidos designados dentro de la cartera del cliente.


A6: Problemas de hackeo en el Ecuador.

A7: Dependencia de las constantes resoluciones del Gobierno sobre el buró de crédito del país.

A8: Problemas de inestabilidad en las redes telefónicas del país.

A9: Sistemas de interés por mora establecido por el Banco Central.

Cuadro N° 6: FODA

	Empresa Sicobra S.A		ACTUALIZADO A: 2015
FODA			
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Es la empresa con mayor trayectoria en el país con 17 años de experiencia en el mercado.	Poca inversión en publicidad en la empresa.	Crecimiento y expansión de la industria de cobranzas a nivel nacional.	Crisis económica y alto nivel de endeudamiento del país.
Posee uno de los mejores softwares tecnológicos, el cual ayuda a mejorar sus operaciones con facilidad y mayor eficiencia.	Inexistencia de personal que se dedique a la resolución de problemas que constituyan las quejas de los clientes.	Alto nivel de otorgamiento de créditos por parte de los bancos y casas comerciales.	Leyes de protección al cliente (Ley de protección al consumidor).
Cobertura a nivel nacional	Inconformismo por parte de los gestores en el cálculo del pago de las comisiones.	Creciente desarrollo del sobreendeudamiento personal.	Entrada de empresas similares al mercado con costos menores.
Plan de capacitación constante sobre atención al cliente y gestión de cobranzas.	Poca diversificación de servicios de call center.	Alto porcentaje de morosidad personal.	Inestabilidad en las leyes que rigen al sector financiero.
Pertenece a la Asociación Latinoamericana de Empresas de Cobranzas (LATINCOB), en la que es socio fundador de esta organización que representa a la industria de cobranzas en América Latina.	Existe un alto riesgo de daño físico (oído y mano) por parte del personal operativo en la gestión de cobranzas.	Existen pocas empresas de cobranzas que ofrecen sus servicios a nivel nacional.	Porcentaje de variabilidad en los clientes inubicables, incobrables y fallecidos designados dentro de la cartera que es otorgada por el cedente.
Tiene un diseño de perfiles por competencias para la contratación de cargos operativos.	Alto nivel de rotación del personal operativo.	Alta oferta laboral debido a que se requiere personal con un perfil básico para la gestión de cobranzas.	Problemas de hackeo en el Ecuador.
Cuenta con un reglamento de seguridad y salud ocupacional para evitar riesgos en salud de los colaboradores.	Bajas tasas de ahorro por parte de los clientes, lo que no permite recuperar la cartera del cedente con mayor rapidez.	Poca presencia de empresas de cobranzas en la región amazónica.	Dependencia de las constantes resoluciones del Gobierno sobre el buró de crédito del país.
Su sistema informático está conectado con la base de datos de los cedentes y puntos de pago.	Poca información acerca de las políticas de cobranzas. (Reestructuraciones y refinanciamientos)	Inexistencia de empresas de cobranzas certificadas con la norma ISO 9001	Problemas de inestabilidad en las redes telefónicas a nivel nacional.
Política de pago de comisiones, lo que fomenta la competencia entre los trabajadores, por ende la productividad es mayor y la recuperación de cartera alcanza un mayor porcentaje.	Estacionalidad de pago, existencia de períodos en que la recuperación de cartera es mayor.		Sistemas de interés por mora establecido por el Banco Central del Ecuador.

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherine Pacheco

1.3 AMBIENTE PARA EL CLIENTE

Es la tercera y última parte del análisis de la situación. En este entorno se debe examinar la situación actual y futura de los clientes. Para conocer este entorno, es necesario recopilar información acerca de los clientes actuales y potenciales de la compañía, así como las necesidades de estos, las características de los productos de la empresa y de los competidores y finalmente los cambios de necesidades de los clientes. La información que se obtiene en este análisis permite identificar y elegir el mercado meta para la empresa. Adicionalmente, es importante señalar que las organizaciones deben enfocarse en su segmento de mercado para poder crear y desarrollar una ventaja competitiva en relación a sus competidores. (O.C Ferrell; Michael D. Hartline, 2012)

Para recopilar esta información Ferrell & Hartline (2012), proponen responder las preguntas el modelo 5W denominado así por su significado en inglés: ¿who?, ¿what?, ¿where?, ¿when? y ¿why? (quién, qué, dónde, cuándo y por qué). La aplicación de este modelo está enfocado en el mercado o cliente meta de las organizaciones. Las preguntas propuesta en el modelo 5W son:

- ¿Quiénes son nuestros clientes actuales y potenciales?
- ¿Qué hacen los clientes con nuestros productos?
- ¿En dónde compran los clientes nuestros productos?
- ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?
- ¿Por qué (y cómo) eligen nuestros productos?
- ¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?

1.3.1 Clientes actuales

Los principales clientes de la empresa de cobranza Sicobra, son los bancos, emisoras de tarjetas de crédito y casas comerciales que venden sus productos a crédito y necesitan de una entidad externa que recupere su cartera vencida.

1. Sector financiero

Solidario

Banco Guayaquil

Produbanco

Banco Internacional

2. Tarjetas de crédito

Cuotafácil

Visa

Mastercard

American Express

3. Casas comerciales

Almacenes Japón

Orve Hogar

Call & Buy

Moya Baca Tires

Motofácil

Indian Motos

Importadora Edjomyr

FDG Computer

Ascomsa – Computadoras y accesorios

Cinticom

Digi Works

Muebles El Dorado

Mueblerías Palito

Tu casa

Maderas El Bosque

Alti

Fadel Muebles

Sistemas y Servicios

Electro Fácil

Electro Éxito

Zeta Llantas

Codisur – Bayango

Rapid Photo

Livingfull

Productos Paraíso del Ecuador

Tecnicentro MC Tires

Tecfaroni

Tecnicentro Cuenca Llantas

Hogares Saludables

Almacenes Parrales

1.3.2 Necesidades y clientes potenciales

Dentro del análisis externo se analizó la cultura de endeudamiento de los ecuatorianos, así como el consumo de las personas y las tasas de ahorro. En este análisis la mayoría de expertos coinciden en que los ecuatorianos carecen de una cultura financiera, razón por la cual destinan la mayor parte de sus ingresos a la adquisición de bienes y servicios de consumo. En el Ecuador la mayoría de familias siguen consumiendo más de lo que ganan, dando como resultado el sobreendeudamiento.


Actualmente la tasa de morosidad de los clientes del sistema financiero va en aumento. Según cifras del Banco Central del Ecuador el índice de morosidad de la cartera en comparación con el año 2013, presento un incremento 0.27 puntos porcentuales en las cooperativas y sociedades financieras. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Debido al incremento en las tasas de morosidad, la mayoría de instituciones financieras y casas comerciales buscan servicios de empresas como Sicobra, para recuperar las carteras vencidas, estas empresas son el segmento en el que la empresa debe enfocarse para la captación de más clientes.

1.3.3 Grupos de interés

Es importante mencionar a los grupos de interés, es decir, aquellos grupos que tienen un interés o efecto en las actividades que desarrolla la empresa. En el siguiente cuadro se presenta un análisis de estos grupos y lo que espera cada uno del desempeño de la empresa.

Cuadro N° 7: Grupos de interés

	Empresa Sicobra S.A					ACTUALIZADO A: 2015	
GRUPOS DE INTERÉS							
CEDENTES	EMPLEADOS	SRI	IESS	MRL	SUPER DE CIAS	ACCIONISTAS	CLIENTES
Recuperación de las carteras vencidas.	Sistema justo de pago de comisiones.	Inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes.	Afiliación de todos los trabajadores de la empresa desde el primer día de labor.	Cumplir con los derechos del trabajador contemplado en el Código de Trabajo.	Anualmente presentar los Estados Financieros y Estado de Resultados bajo las normas NIIF.	Obtener utilidades.	Respeto por parte de los gestores telefónicos
Cumplir con los acuerdos del servicio.	Capacitación continua en lo referente a las cobranzas y servicio al cliente.	Llevar contabilidad.	Informar sobre la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, salida del trabajador u otra novedad.	Celebrar el contrato con el trabajador e inscribirlo en el MRL.	Nómina de los administradores, representante legal y accionistas de la empresa.	Participación en las decisiones que afecten a la empresa.	Acuerdos de pago.
Desarrollar más servicios de call center.	Trato justo, equitativo basado en el respeto.	Declaración anual del impuesto a la renta.	Cumplir con el pago puntual de los aportes de los trabajadores.	No pagar menos que el salario básico establecido.	Informe de la auditoría externa en donde conste el valor de los activos que posee la empresa.	Contar el personal adecuado para realizar las actividades empresariales.	Refinanciamientos de su deuda.
Recuperar las carteras de crédito en menor tiempo.	Tener un periodo de vacaciones laborales remuneradas.	Presentar la declaración mensual del IVA.	Para el cálculo de las aportaciones tiene que considerar los valores establecido por el IESS.	Pagar las horas extras y suplementarias, además de los salarios extras como décimo tercero y cuarto.	Informe presentado por el representante legal de la empresa.	Mantener una imagen positiva de la empresa en el mercado.	Recibir la información precisa, en forma clara y oportuna sobre la gestión de cobranzas.
Ofrecer un seguro de riesgo financiero.	Percibir las utilidades correspondientes.	Efectuar las retenciones en la fuente por efecto del Impuesto a la Renta.		Pagar las utilidades correspondientes a cada trabajador si la empresa tiene beneficios.	Informe presentado por el comisario sobre los estados financieros de la empresa.	Recibir reportes periódicos sobre la situación de la empresa.	Ofrecer descuentos para poder cubrir parte de su deuda.
	Tener un lugar de trabajo en buen estado para realizar sus actividades en un ambiente seguro.	Realizar las declaraciones correspondientes por concepto de las retenciones en la fuente e IVA.		A partir del segundo año de trabajo pagar los fondos de reserva.		Reducir los gastos e incrementar los ingresos.	
	Proporcionar medidas necesarias para proteger su salud y bienestar.	Proporcionar la información a la Administración Tributaria.		Asumir 11,15% que corresponde al empleador por la seguridad social.		Aumentar la cartera de clientes.	
				Pagar una compensación por el salario digno.			

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherine Pacheco

2 PLANEACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

En el primer capítulo se analizó el ambiente interno de la empresa de cobranzas Sicobra, con el cual se determinó que la empresa carece de un plan estratégico, razón por la cual con colaboración de la misma organización se planteó un posible plan estratégico, donde se plasmó los objetivos que la empresa desea alcanzar dentro de los siguientes 5 años.

La planificación estratégica, es la pieza clave para el proceso de planificación comercial de cualquier organización, puesto que dentro de este se determinan las estrategias globales de la empresa.

En el cuadro que se presenta a continuación se desarrolla el plan estratégico con los objetivos de la empresa para el periodo 2015-2020. Se debe aclarar que los objetivos son derivados de la misión y visión planteadas para la empresa Sicobra.

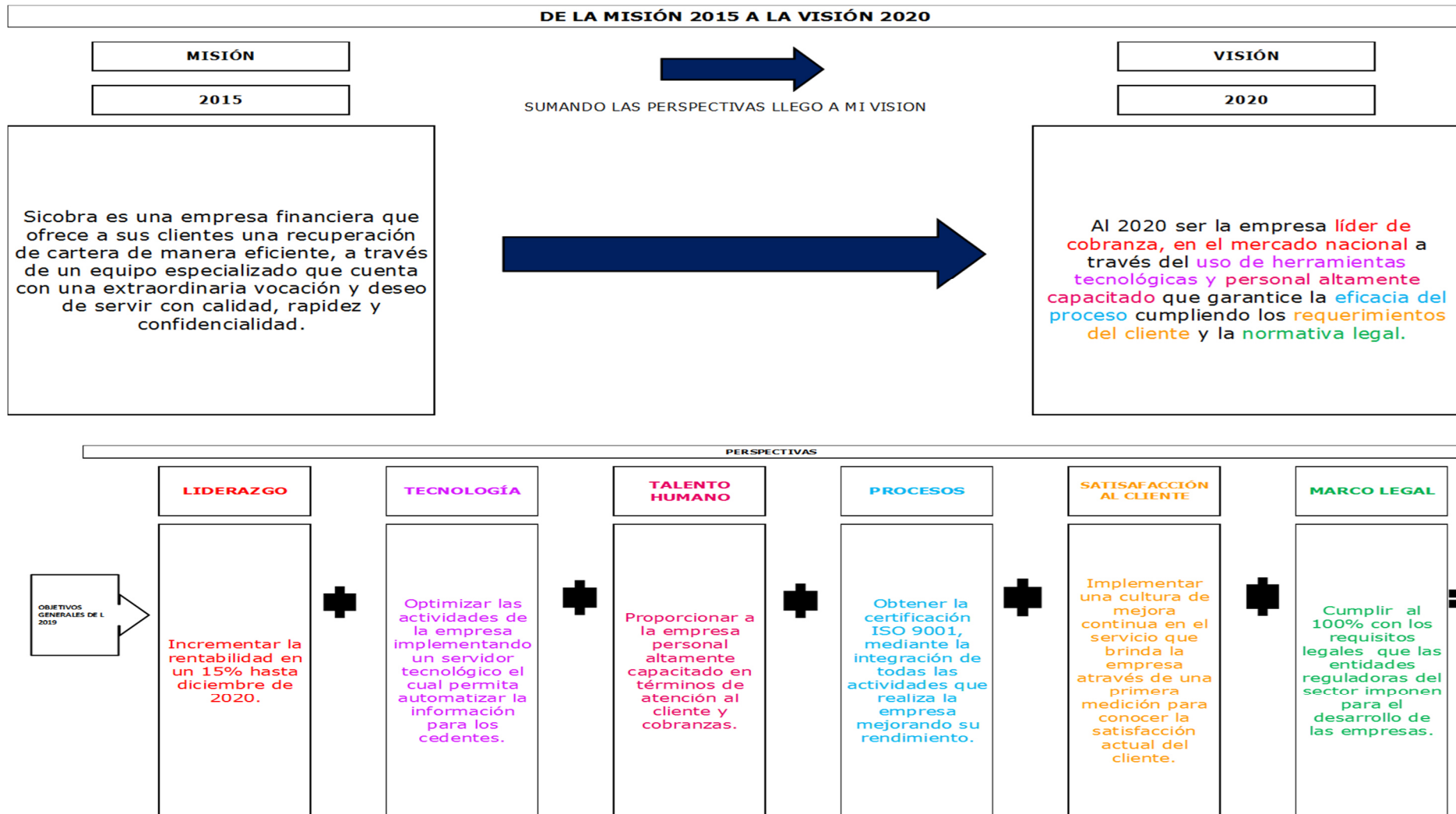
En la matriz de proyectos desarrollada en el siguiente cuadro, se describen las perspectivas necesarias, las cuales son derivadas de la visión de la empresa para poder lograrla al 2020.

Cada una de las perspectivas está compuesta por los objetivos estratégicos de la empresa. Estos objetivos permitirán a la empresa cumplir con su visión durante el periodo determinado.

Estos objetivos son de naturaleza Smart, es decir específicos, medibles, alcanzables en el tiempo, esto con el propósito de tener una mejor medición y control de los mismos.

Con la previa elaboración del plan estratégico se podrá determinar el objetivo, bajo el cual se desarrollará el plan de marketing del presente trabajo.

Cuadro 1: Matriz de Proyectos 2015-2020



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherine Pacheco

2.1 PLAN DE MARKETING

La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2012)

Ferrell & Hartline (2012) definen al plan de marketing como un documento escrito que proporciona la guía o descripción de las actividades de marketing de la organización, como la implementación, evaluación y control de esas actividades.

El plan de mercadotecnia es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de mercadotecnia es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total. (A.M.A, 2013)

El plan de marketing requiere un trabajo metódico y organizado para lograr su correcta redacción. Para su realización es conveniente que sea discutido con todos los departamentos implicados en su elaboración con el objetivo que el equipo humano se sienta vinculado con este proyecto empresarial, dando como resultado una mayor eficacia a la hora del cumplimiento de sus objetivos. (Muñiz González, 2014)

La elaboración del plan de marketing permitirá a una organización conocer sus principales fortalezas y debilidades, y de igual manera sus oportunidades y amenazas del entorno. Por medio de esta herramienta la organización podrá aclarar el pensamiento estratégico y definir prioridades en la asignación de recursos. El principal objetivo del plan de marketing es ayudar a la empresa a generar una disciplina en torno a la cultura de planear y supervisar las actividades de marketing de manera formal, sistemática y permanente. (Hoyos Ballesteros, 2013)

En opinión del autor el plan de marketing es un documento de vital importancia para cualquier empresa ya que proporciona una visión de lo que se desea alcanzar y sirve de guía para la empresa para conocer cómo se le va a lograr conseguir su visión. Este plan está compuesto por una serie de variables, las cuales ayudarán a los directivos a tomar mejores decisiones para mejorar la gestión empresarial de la organización.

2.1.1 Características del Plan de Marketing

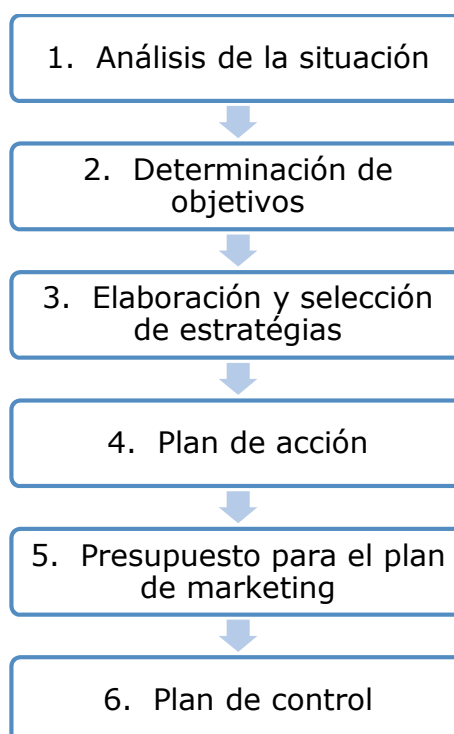
- **Documentos escrito:** el hecho que el Plan de Marketing, este plasmado físicamente le permite ser presentado, analizado y puesto en práctica dentro de la organización.
- **Sistematizado y estructurado:** el Plan de Marketing, sigue una serie de fases dentro de las cuales se recogerá la información necesaria para su correcta elaboración.

- **Limita responsabilidades:** para el alcance de los planes de acción se establecen procedimientos de control, los cuales permitirán comparar los resultados planificados y ejecutados y evitar cualquier tipo de desviación que afecte al cumplimiento del objetivo. (Consultial Marketing Online, 2015)

2.1.2 Estructura del Plan de Marketing

Para la elaboración de este trabajo se optó por el modelo propuesto por el autor español Muñiz González (2014), quien concuerda con varios autores reconocidos determinando las siguientes etapas, las cuales son fundamentales para la correcta elaboración del plan de marketing:

Ilustración N° 3: Etapas para la elaboración de un plan de marketing



Fuente: Marketing en el siglo XXI
Elaborado por: Katherine Pacheco

2.1.3 Ventajas del Plan de Marketing

La realización de este plan proporciona varias ventajas como:

- Facilitar el logro de los objetivos de la empresa mejorando la competitividad de la misma.
- Ayuda a entender la importancia del cambio y la mejora continua, facilitando la toma de decisiones.
- Genera integración, porque cuando toda la organización sabe lo que desea alcanzar y cómo va hacerlo, las distintas áreas trabajan de una manera coherente.
- Mantiene el estado motivacional en la organización. Cuando el plan está correctamente elaborado y difundido dentro de la empresa los colaboradores tienen claro cuáles son los objetivos de la empresa y conciben que su trabajo es algo necesario en la organización para el logro de las metas de la empresa. (Consultial Marketing Online, 2015)

Teniendo en claro lo anterior en el presente capítulo se continuará con la elaboración del plan de marketing para la empresa de cobranzas Sicobra, el cual ayudará a cumplir los objetivos planteados por la organización. En este capítulo se plantearán el objetivo de marketing y las estrategias de marketing, que le permitan a esta empresa alcanzar su objetivo. Además se plantea el plan de acción con las actividades que se desarrollarán para alcanzar las estrategias de marketing.

2.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Ferrell & Hartline (2012), afirman que los objetivos de marketing son esenciales para la planeación y por esta razón deben expresarse en términos cuantitativos para una medición precisa. Al decir que estos objetivos tienen una naturaleza cuantitativa, facilitan su implementación después del desarrollo de la estrategia.

El desarrollo de los objetivos de marketing, es la segunda fase para la elaboración del Plan de Marketing. Las características esenciales de los objetivos son: específico, medible, alcanzable, realista y oportuno al tiempo, esto quiere decir que el objetivo debe tener un periodo definido para poder lograrlo.

Hoyos Ballesteros (2013), nos presenta una clasificación de objetivos de marketing, los cuales se presentan a continuación:

Cuadro N° 8: Objetivos de marketing

OBJETIVOS OPERATIVOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Ventas	Share of Mind (recordación de marca)
Cartera	Top of Mind
Rentabilidad	Top of Heart (preferencia de marca)
Lanzamiento de nuevos productos	Participación en el mercado
Vinculación de clientes	Posicionamiento
Deserción de clientes/retención	Cobertura geográfica
Satisfacción	
Recuperación de clientes	
Cotizaciones colocadas	

Fuente: Plan de marketing: diseño, implementación y control

Elaborado por: Katherine Pacheco

También señala que con el análisis interno de la organización se analizan los indicadores que posee la empresa y con su medición determinar los respectivos objetivos de marketing para poder alcanzar las medidas deseadas.

Con el correcto análisis interno de la empresa, la correcta determinación de la visión y los respectivos programas o perspectivas que se derivan de la misma, se obtuvo el plan estratégico de Sicobra. Es de vital importancia mencionar que sin plan estratégico no existe un plan de marketing.

Considerando lo descrito anteriormente, el fin de este plan de marketing está basado, en la perspectiva de liderazgo, el cual se enfoca en aumentar la rentabilidad de la empresa en un 15% hasta el año 2020.

El plan de marketing propuesto es para un año operativo es decir, para diciembre del 2016, por lo cual el objetivo de marketing que se ha planteado para Sicobra es el siguiente:

- Aumentar la rentabilidad en un 3% hasta diciembre del 2016.

Dicho de otra manera el presente trabajo se enfoca en el incremento de la rentabilidad de la empresa, lo cual se obtendrá a través de varias estrategias que se desarrollarán en el siguiente punto del presente trabajo.

2.3 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Muñiz González (2014) afirma que:

Las estrategias son los caminos de acción que dispone la empresa para alcanzar los objetivos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Ferrell & Hartline (2012) refieren a la estrategia de marketing como acciones que permitirán cumplir con los objetivos de marketing establecidos por la empresa, mediante: la selección del mercado meta, el posicionamiento que la empresa intentará conseguir en la mente de los clientes potenciales, combinación del marketing (producto, plaza, precio y promoción) con el cual se pretende satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta y los gastos de marketing.

Las estrategias ayudan a determinar cómo se va a lograr un objetivo. La elección de la estrategias depende de lo se desea alcanzar y se da según la experiencia y criterio del experto y a su experiencia. (Hoyos Ballesteros, 2013)

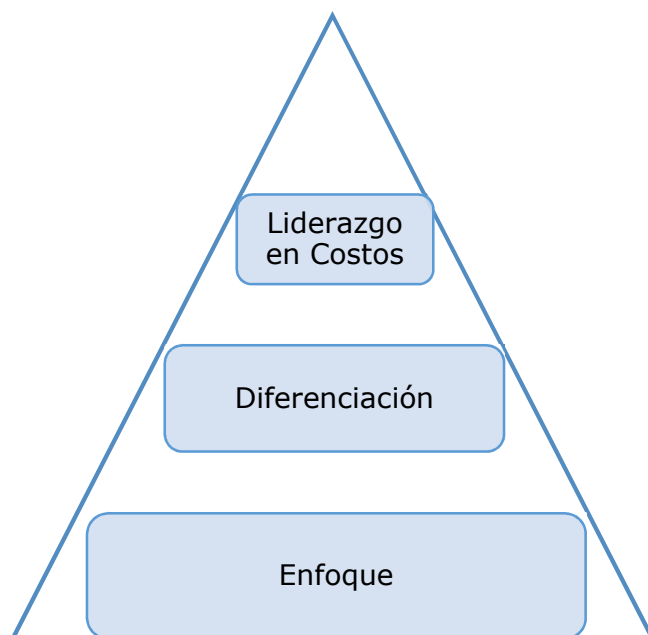
Para la elaboración del plan de marketing, la adecuada definición de las estrategias depende de lo que la organización desea alcanzar. A continuación se presentan una serie de estrategias según varios autores que permitirán definir la correcta postura estratégica en el logro de los objetivos de las organizaciones.

2.3.1 Estrategias Genéricas de Porter

Porter (2009) describe a la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria.

En este ámbito Porter, identifico tres estrategias genéricas las cuales pueden usarse individualmente o en conjunto, para en el largo plazo crear una ventaja competitiva en relación a los competidores dentro de la industria en la cual se desarrolla la empresa.

Ilustración N° 4: Estrategias Genéricas de Porter



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherine Pacheco

2.3.1.1 Liderazgo en costos

La empresa se propone ofertar sus bienes o servicios a un costo menor dentro de su sector industrial.

Con la aplicación de esta estrategia la organización busca obtener una mayor participación en el mercado y por ende, aumentar sus ventas, llegando a obtener una ventaja con relación a sus competidores.

2.3.1.2 Diferenciación

La diferenciación consiste en producir bienes o servicios únicos en el mercado, es decir, productos o servicios con un valor agregado que le permitan diferenciarse de la competencia.

El principal objetivo de esta estrategia es llegar a posicionarse en la mente del consumidor como preferente ante el resto, pudiendo aumentar los precios en el caso que sea necesario pero sin perder la exclusividad de sus ventas.

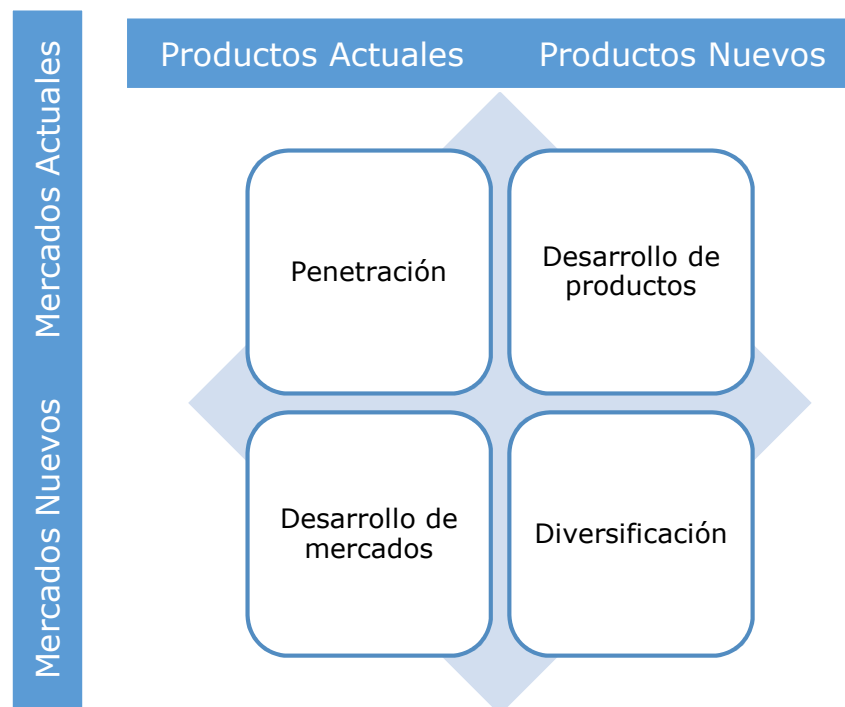
2.3.1.3 Enfoque

Esta estrategia define un segmento específico del mercado, en otras palabras la empresa se enfoca en producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de un determinado grupo.

2.3.2 Estrategias de Crecimiento (Matriz de Igor Ansof)

Esta estrategia se aplica para decidir la manera de cómo se va a buscar el crecimiento de la empresa que se está realizando el análisis. Existen cuatro caminos para conseguir el crecimiento, los cuales se describen a continuación:

Ilustración N° 5: Matriz de Igor Ansof



Fuente: Plan de marketing: diseño, implementación y control

Elaborado por: Katherine Pacheco

2.3.2.1 Penetración

El principal objetivo de esta estrategia es lograr vender más del producto que oferta la empresa. Para lograr el crecimiento deseado se deben realizar varias tácticas usándolas variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).

2.3.2.2 Desarrollo de mercados

El desarrollo de mercados es aumentar las ventas, mediante el desarrollo de nuevos mercados del producto que comercializa la organización. Existen tres formas para lograr un desarrollo de mercados: la expansión geográfica, demográfica y psicográfica.

2.3.2.3 Desarrollo de producto

Tiene que ver con el desarrollo de nuevos productos dirigidos al mercado actual en el cual se enfoca la empresa. Esta estrategia parte del supuesto, que los clientes de la empresa aceptarán la nueva oferta de productos, debido a que un cliente fidelizado y satisfecho siempre optara por los productos de la empresa.

2.3.2.4 Diversificación

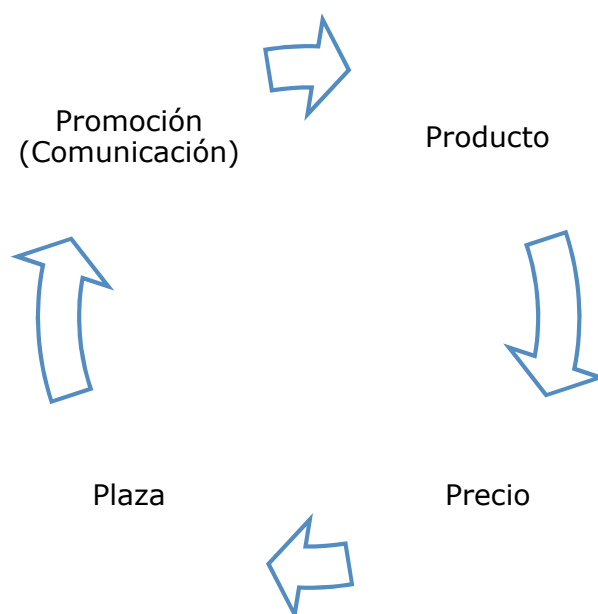
La diversificación se define como el inicio de nuevos negocios. Para esto existen dos tipos de diversificaciones la concéntrica y pura. Por diversificación concéntrica se entiende el desarrollo de nuevo productos para nuevos mercados. Por otra parte, la diversificación pura es fabricar diferentes productos a los que realiza la empresa para ofrecerlos en nuevos mercados.

2.3.3 Estrategia Funcional (Marketing Mix)

La estrategia funcional, se ocupa en cómo la empresa utiliza y aplica los recursos disponibles dentro de cada uno de sus departamentos o áreas funcionales con el objetivo de maximizar la productividad de dichos recursos y cumplir los objetivos de la organización.

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa combina, con el fin de influir en la demanda de su producto dentro de su mercado meta. Las múltiples posibilidades se clasifican en cuatro grupos de variables conocidas como las “cuatro P” (Producto, precio, plaza y promoción). (Philip Kotler, Gary Armstrong, 2012)

Ilustración N° 6: Variables Marketing Mix



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherine Pacheco

2.3.3.1 Producto

Variable que engloba todos los bienes y servicios que oferta una empresa para satisfacer las necesidades de su mercado meta.

2.3.3.2 Precio

Es la cantidad de dinero que el consumidor tiene disponible para la obtener el bien o servicio.

2.3.3.3 Plaza

Conjunto de actividades necesarias que realiza la empresa para trasladar su producto al alcance del consumidor.

2.3.3.4 Promoción (Comunicación)

Actividades de comunicación que aplican las empresas para dar a conocer sus bienes o servicios a los consumidores

2.3.4 Cruce de FODA

En el capítulo anterior dentro del análisis interno de la organización, se realizó el FODA. Herramienta que permite conocer la situación actual de la empresa.

La importancia de realizar el análisis FODA radica en que nos ayuda a determinar las estrategias, en este caso de marketing que la empresa desea alcanzar. Razón por la cual se desarrolla el cruce de FODA y se determinan las potencialidades (Fortalezas y Oportunidades), Riesgos (Debilidades y Oportunidades), Desafíos (Fortalezas y Amenazas) y Limitaciones (Debilidades y Amenazas).

Ilustración N° 7: Estructura Cruce FODA

CRUCES FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDAD
OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES	RIESGOS
DEBILIDAD	DESAFÍOS	LIMITACIÓN

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Pacheco

2.3.4.1 Potencialidades (FO)

P1: La experiencia de 17 años en el mercado le permitirá expandirse en la industria de cobranzas a nivel nacional.

P2: La experiencia en el mercado le permite tener mayor cantidad de cedentes gracias al alto nivel de otorgamiento de créditos que estos otorgan.

P3: La mayor trayectoria en el mercado permitirá ampliar la cobertura a la región oriente.

P4: La trayectoria en el mercado le ayudará a ser una de las primeras empresas certificadas con la norma ISO 9001.

P5: Contar con un software especializado en la gestión de cobranzas le ayudará a expandirse en la industria de cobranzas.

P6: Poseer un software especializado le permitirá ser una de las pocas empresas de cobranzas que ofertan sus servicios a nivel nacional.

P7: Contar con un software que mejore los procesos con facilidad y mayor eficiencia permitirá obtener la certificación ISO 9001.

P8: El software especializado permite realizar la gestión con mayor eficiencia por lo tanto le ayudará a aumentar la oferta laboral para la empresa.

P9: La cobertura nacional le ayudará a expandirse en la industria de cobranzas.

P10: La cobertura nacional ayudará a obtener mayor porcentaje de cedentes (bancos y casas comerciales) debido al alto nivel de otorgamiento de créditos.

P11: La cobertura nacional permitirá ser una de pocas empresas de cobranzas a nivel nacional.

P12: El plan de capacitación de los colaboradores ayuda a la empresa a obtener un mayor número de cedentes debido al incremento de créditos otorgados.

P13: Pertenecer a LATINCOB, le permitirá expandirse en la industria de cobranzas a nivel nacional.

P14: Pertenecer a LATINCOB, le ayuda a ser una de las pocas empresas de cobranzas reconocidas a nivel nacional.

P15: Pertenecer a LATINCOB, le permitirá obtener una mayor cantidad de cedentes debido al alto nivel de otorgamiento de créditos.

P16: Tener un diseño de perfiles por competencias limita la contratación de personal con un perfil básico para la gestión de cobranzas.

P17: El sistema informático conectado con los cedentes, le ayudará a determinar el porcentaje de morosidad de los clientes.

P18: El sistema informático conectado con los cedentes, le ayudará a obtener una mayor cartera de cedentes debido a las altas tasas de otorgamiento de créditos

P19: La política de pago de comisiones ayuda a incrementar la tasa de oferta laboral en el mercado nacional.

2.3.4.2 Riesgos (DO)

R1: Por la poca inversión en publicidad, limita el crecimiento de la empresa en la industria de cobranzas a nivel nacional.

R2: Por la poca inversión en publicidad, no existe cobertura física en la región del oriente.

R3: La estacionalidad de pagos, influye en el crecimiento de la industria de cobranzas a nivel nacional.

R4: La estacionalidad de pago, aumenta las tasas de morosidad.

R5: Las bajas tasas de ahorro aumentan en el crecimiento de la industria de cobranzas a nivel nacional.

R6: Las bajas tasas de ahorro aumentan el desarrollo del sobreendeudamiento personal.

R7: Las bajas tasas de ahorro aumentan el porcentaje de morosidad personal.

R8: La poca información de las políticas de cobranzas (reestructuraciones y refinanciamientos), aumenta al desarrollo del sobreendeudamiento personal.

R9: La poca información de las políticas de cobranzas (reestructuraciones y refinanciamientos), aumenta el porcentaje de morosidad personal.

R10: La poca información de las políticas de cobranzas (reestructuraciones y refinanciamientos), influye en el nivel de otorgamiento de créditos.

R11: La rotación del personal, incrementa la oferta laboral

R12: El riesgo de daño físico influye en la oferta laboral.

2.3.4.3 Desafíos (FA)

Ds1: La experiencia en el mercado, puede verse afectada por la crisis económica del país.

Ds2: La experiencia en el mercado, puede verse afectada por las Leyes de protección al consumidor que actualmente está vigente en el país.

Ds3: La experiencia en el mercado, puede verse afectada por la entrada de empresas similares a la industria con costos menores.

Ds4: La experiencia en el mercado, es afectada por la inestabilidad de las leyes que rigen el sector financiero.

Ds5: La experiencia en el mercado, es influenciada por la dependencia de las resoluciones del Gobierno sobre el buró de crédito del país.

Ds6: La experiencia en el mercado, es afectada por los problemas de inestabilidad en las redes telefónicas a nivel nacional.

Ds7: La experiencia en el mercado, puede ser afectada por los problemas de hackeo en el Ecuador.

Ds8: La tecnología especializada es afectada por los problemas de hackeo

Ds9: La cobertura nacional puede verse afectada por la entrada de empresas similares a bajos costos.

Ds10: La cobertura nacional puede verse afectada por la entrada de empresas similares a bajos costos.

Ds11: El plan de capacitación de servicio al cliente, puede verse afectado por la Ley de protección al consumidor.

Ds12: El plan de capacitación de servicio al cliente, puede ser influenciado por la crisis económica del país.

Ds13: Su sistema informático puede verse afectado por problemas de hackeo, es decir entradas de terceros a su sistema.

Ds14: La política de pago de comisiones puede ser influenciada por la crisis económica del país.

Ds15: La política de pago de comisiones puede ser influenciada por la entrada de nuevas empresas a la industria con costos bajos.

2.3.4.4 Limitaciones (DA)

L1: La poca inversión en publicidad incrementa la entrada de empresas competidoras al mercado.

L2: La inexistencia de personal que se dedique a la resolución de problemas (quejas) afecta el cumplimiento de la Ley de protección al consumidor.

L3: El inconformismo en el pago de las comisiones, es afectado por la crisis económica del país.

L4: El inconformismo en el pago de las comisiones, incrementa la entrada de empresas similares con bajos costos.

L5: La poca diversificación de servicios de call center, incrementa la entrada de nuevas empresas al mercado.

L6: La poca diversificación de servicios de call center, no se da debido a los problemas de inestabilidad en las redes telefónicas a nivel nacional.

L7: El alto nivel de rotación del personal, está influenciado por la crisis económica nacional.

L8: Las bajas tasas de ahorro, se debe al nivel de crisis económica nacional.

L9: La poca información sobre las cobranzas, se ve afectado por la inestabilidad en las resoluciones del buró de crédito.

L10: La poca información sobre las cobranzas, se ve afectado por la inestabilidad en las leyes que rigen al sector financiero.

L11: La poca información sobre las cobranzas, se ve afectado por el sistema de interés dado por el Banco Central del Ecuador.

En el siguiente cuadro se presenta la matriz de cruce FODA, la información obtenida en esta matriz ayudó a la creación de estrategias de la empresa en base al cruce entre las variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con se menciona anteriormente con la aplicación de este cruce se extraen las estrategias que la empresa debe aprovechar en base al sector y su situación interna.

Cuadro N° 9: Matriz Cruce FODA

CRUCES FODA. CREACIÓN DE ESTRATEGIAS																		
<div>OPORTUNIDADES AMENAZAS</div> <div>FORTALEZAS DEBILIDADES</div>	Es la empresa con mayor trayectoria en el país con 17 años de	Posee uno de los mejores softwares tecnológicos, el cual ayuda a	Cobertura a nivel nacional	Plan de capacitación constante sobre atención al	Pertenece a la Asociación Latinoamericana de Empresas de	Tiene un diseño de perfiles por competencias para la	Cuenta con un reglamento de seguridad y salud ocupacional para	Su sistema informático está conectado con la base de datos de	Política de pago de comisiones, lo que fomenta la competencia	Poca inversión en publicidad en la empresa.	Inexistencia de personal que se dedique a la	Inconformismo por parte de los gestores en el	Poca diversificación de servicios de call	Existe un alto riesgo de daño físico (oído y	Alto nivel de rotación del personal	Bajas tasas de ahorro por parte de los clientes, lo	Poca información acerca de las políticas de	Estacionalidad de pago, existencia de períodos en
Crecimiento y expansión de la industria de cobranzas a nivel nacional.	La experiencia de 17 años en el mercado le permitirá expandirse en la industria de cobranzas a nivel nacional. La experiencia en el mercado le permite tener mayor cantidad de cedentes gracias al alto nivel de otorgamiento de créditos que estos otorgan. La mayor trayectoria en el mercado permitirá ampliar la cobertura a la región oriente. La trayectoria en el mercado le ayudará a ser una de las primeras empresas certificadas con la norma ISO 9001. Contar con un software especializado en la gestión de cobranzas le ayudará a expandirse en la industria de cobranzas. Poseer un software especializado le permitirá ser una de las pocas empresas de cobranzas que ofertan sus servicios a nivel nacional. Contar con un software que mejore los procesos con facilidad y mayor eficiencia permitirá obtener la certificación ISO 9001. El software especializado permite realizar la gestión con mayor eficiencia por lo tanto le ayudará a aumentar la oferta laboral para la empresa. La cobertura nacional le ayudará a expandirse en la industria de cobranzas. La cobertura nacional ayudará a obtener mayor porcentaje de cedentes (bancos y casas comerciales) debido al alto nivel de otorgamiento de créditos. La cobertura nacional permitirá ser una de pocas empresas de cobranzas a nivel nacional. El plan de capacitación de los colaboradores ayuda a la empresa a obtener un mayor número de cedentes debido al incremento de créditos otorgados. Pertener a LATINCOB, le permitirá expandirse en la industria de cobranzas a nivel nacional. Pertener a LATINCOB, le ayuda a ser una de las pocas empresas de cobranzas reconocidas a nivel nacional. Pertener a LATINCOB, le permitirá obtener una mayor cantidad de cedentes debido al alto nivel de otorgamiento de créditos. Tener un diseño de perfiles por competencias limita la contratación de personal con un perfil básico para la gestión de cobranzas. El sistema informático conectado con los cedentes, le ayudará a determinar el porcentaje de morosidad de los clientes. El sistema informático conectado con los cedentes, le ayudará a obtener una mayor cartera de cedentes debido a las altas tasas de otorgamiento de créditos La política de pago de comisiones ayuda a incrementar la tasa de oferta laboral en el mercado nacional.									Por la poca inversión en publicidad, limita el crecimiento de la empresa en la industria de cobranzas a nivel nacional. Por la poca inversión en publicidad, no existe cobertura física en la región del oriente. La estacionalidad de pagos, influye en el crecimiento de la industria de cobranzas a nivel nacional. La estacionalidad de pago, aumenta las tasas de morosidad. Las bajas tasas de ahorro aumentan en el crecimiento de la industria de cobranzas a nivel nacional. Las bajas tasas de ahorro aumentan el desarrollo del sobreendeudamiento personal. Las bajas tasas de ahorro aumentan el porcentaje de morosidad personal. La poca información de las políticas de cobranzas (reestructuraciones y refinanciamientos), aumenta al desarrollo del sobreendeudamiento personal. La poca información de las políticas de cobranzas (reestructuraciones y refinanciamientos), aumenta el porcentaje de morosidad personal. La poca información de las políticas de cobranzas (reestructuraciones y refinanciamientos), influye en el nivel de otorgamiento de créditos. La rotación del personal, incrementa la oferta laboral. El riesgo de daño físico influye en la oferta laboral.								
Alto nivel de otorgamiento de créditos por parte de los bancos y casas comerciales.																		
Creciente desarrollo del sobreendeudamiento personal.																		
Alto porcentaje de morosidad personal.																		
Existen pocas empresas de cobranzas que ofrecen sus servicios a nivel nacional.																		
Alta oferta laboral debido a que se requiere personal con un perfil básico para la gestión de cobranzas.																		
Poca presencia de empresas de cobranzas en la región amazónica.																		
Poca presencia de empresas de cobranzas en la región amazónica.																		
Inexistencia de empresas de cobranzas certificadas con la norma ISO 9001																		

<div> <div>OPORTUNIDADES</div> <div>AMENAZAS</div> </div> <div> <div>FORTALEZAS</div> <div>DEBILIDADES</div> </div>	Es la empresa con mayor trayectoria en el país con 17 años de	Posee uno de los mejores softwares tecnológicos, el cual ayuda a	Cobertura a nivel nacional	Plan de capacitación constante sobre atención al	Pertenece a la Asociación Latinoamericana de Empresas de	Tiene un diseño de perfiles por competencias para la	Cuenta con un reglamento de seguridad y salud ocupacional para	Su sistema informático está conectado con la base de datos de	Política de pago de comisiones, lo que fomenta la competencia	Poca inversión en publicidad en la empresa.	Inexistencia de personal que se dedique a la	Inconformismo por parte de los gestores en el	Poca diversificación de servicios de call	Existe un alto riesgo de daño físico (oído y	Alto nivel de rotación del personal	Bajas tasas de ahorro por parte de los clientes, lo	Poca información acerca de las políticas de	Estacionalidad de pago, existencia de períodos en
Crisis económica y alto nivel de endeudamiento del país.	<p>La experiencia en el mercado, puede verse afectada por la crisis económica del país. La experiencia en el mercado, puede verse afectada por las Leyes de protección al consumidor que actualmente está vigente en el país. La experiencia en el mercado, puede verse afectada por la entrada de empresas similares a la industria con costos menores. La experiencia en el mercado, es afectada por la inestabilidad de las leyes que rigen el sector financiero. La experiencia en el mercado, es influenciada por la dependencia de las resoluciones del Gobierno sobre el buró de crédito del país. La experiencia en el mercado, es afectada por los problemas de inestabilidad en las redes telefónicas a nivel nacional. La experiencia en el mercado, puede ser afectada por los problemas de hackeo en el Ecuador. La tecnología especializada es afectada por los problemas de hackeo. La cobertura nacional puede verse afectada por la entrada de empresas similares a bajos costos. La cobertura nacional puede verse afectada por la entrada de empresas similares a bajos costos. El plan de capacitación de servicio al cliente, puede verse afectado por la Ley de protección al consumidor. El plan de capacitación de servicio al cliente, puede ser influenciado por la crisis económica del país. Su sistema informático puede verse afectado por problemas de hackeo, es decir entradas de terceros a su sistema. La política de pago de comisiones puede ser influenciada por la crisis económica del país. La política de pago de comisiones puede ser influenciada por la entrada de nuevas empresas a la industria con costos bajos.</p>																	
Leyes de protección al cliente (Ley de protección al consumidor).																		
Entrada de empresas similares al mercado con costos menores.																		
Inestabilidad en las leyes que rigen al sector financiero.																		
Porcentaje de variabilidad en los clientes inubicables, incobrables y fallecidos designados dentro de la cartera que es otorgada por el cedente.																		
Problemas de hackeo en el Ecuador.																		
Dependencia de las constantes resoluciones del Gobierno sobre el buró de crédito del país.																		
Problemas de inestabilidad en las redes telefónicas a nivel nacional.																		
Sistemas de interés por mora establecido por el Banco Central del Ecuador.																		
										<p>La poca inversión en publicidad incrementa la entrada de empresas competidoras al mercado. La inexistencia de personal que se dedique a la resolución de problemas (quejas) afecta el cumplimiento de la Ley de protección al consumidor. El inconformismo en el pago de las comisiones, es afectado por la crisis económica del país. El inconformismo en el pago de las comisiones, incrementa la entrada de empresas similares con bajos costos. La poca diversificación de servicios de call center, incrementa la entrada de nuevas empresas al mercado. La poca diversificación de servicios de call center, no se da debido a los problemas de inestabilidad en las redes telefónicas a nivel nacional. El alto nivel de rotación del personal, está influenciado por la crisis económica nacional. Las bajas tasas de ahorro, se debe al nivel de crisis económica nacional. La poca información sobre las cobranzas, se ve afectado por la inestabilidad en las resoluciones del buró de crédito. La poca información sobre las cobranzas, se ve afectado por la inestabilidad en las leyes que rigen al sector financiero. La poca información sobre las cobranzas, se ve afectado por el sistema de interés dado por el Banco Central del Ecuador.</p>								

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherine Pacheco

2.3.5 Definición Estrategias del Plan de Marketing

Una vez establecido el objetivo que se desea alcanzar, es de vital importancia definir la o las estrategias que permitirán lograr dicho objetivo. Para plantear las estrategias, se han analizado las potencialidades que son resultado del cruce de las fortalezas y oportunidades de Sicobra, desarrolladas anteriormente en el cruce de FODA presentado.

Con este análisis se ha podido determinar las siguientes estrategias las cuales ayudarán a cumplir el objetivo de incremento de la rentabilidad:

- Implementar 2 nuevas líneas de servicios de call center en el portafolio existente.
- Abrir una nueva agencia de servicio en la región del oriente.
- Incrementar 10% del número de cedentes que posee la empresa.
- Potenciar la eficiencia de los gestores mediante la implementación de 2 capacitaciones semestrales.
- Mejorar el de cumplimiento del servicio de cobranzas recuperando el 85% de la cartera del cedente.

2.4 PLAN DE ACCIÓN

Todo lo realizado anteriormente debe ponerse en marcha en acciones concretas que aseguren el cumplimiento de las estrategias seleccionadas y por ende, la consecución del objetivo propuesto en el plazo determinado.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino. (Muñiz González, 2014)

Muñiz González (2014), señala que las tácticas que se van a desarrollar en el plan de acción deben ser consecuentes con la estrategia de marketing, la cual debe ser apoyada con los recursos que dispone la empresa durante el periodo establecido.


Un programa es un documento que detalla la táctica empleada en el plan de marketing. El estratega define las fechas de inicio y de terminación de la estrategia, y designa al responsable de la actividad y los controles que se van a realizar para asegurar el éxito de la táctica. En el programa también se define el presupuesto a invertir. (Hoyos Ballesteros, 2013)

El plan de acción está compuesto por varios planes operativos de acuerdo al número de estrategias propuestas. Cada uno de estos planes operativos contiene una serie de actividades bajo un esquema de cronograma, además se establecen los recursos materiales y monetarios necesarios para llevarlas a cabo y también se asigna un responsable, quien estará a cargo de comprobar el nivel de avance de las tareas descritas.

El Plan Operativo (POA), es un instrumento que facilita el seguimiento de cumplimiento de las actividades, la correcta administración de los recursos y la adecuada ejecución del presupuesto. Por lo general, el plan operativo tiene una duración de un año. Este tipo de planes deben tener una constante retroalimentación para conocer si los objetivos han sido o no alcanzados, dando la posibilidad de proponer nuevas ideas en el caso de que la respuesta sea negativa.

En el análisis de este caso, se ha diseñado un plan operativo para el año 2016. Este plan está compuesto por cinco planes de acuerdo a las estrategias de marketing definidas anteriormente, los cuales se muestran a continuación:

Cuadro N° 10: Plan Operativo 1

	Empresa Sicobra S.A					ACTUALIZADO A: 2015
PLAN OPERATIVO 2016						
OBJETIVO 1	Incrementar la rentabilidad en un 3% hasta diciembre del 2016.					
META 1.1	Implementar 2 nuevas líneas de servicios de call center en el portafolio existente.					
INDICADOR:	Número de servicios implementados / Total de servicios planificados					
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Realizar un estudio de mercado de servicios de call center.	30	10/01/2016	09/02/2016	GERENTE GENERAL	-	5.000,00
Diseñar un nuevo portafolio de servicios para el mercado meta.	45	09/02/2016	25/03/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	Estudio de mercado, Portafolio actual de servicios.	4.000,00
Rediseñar la página web de la empresa con los nuevos servicios que implementará la empresa.	30	25/03/2016	24/04/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	-	1.000,00
Implementar un CRM y actualizar la base de datos de clientes actuales y potenciales.	20	24/04/2016	14/05/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	Bases de datos de clientes (Bancos, casas comerciales del país).	1.000,00
Diseño de una publicación sobre los nuevos servicios de la empresa.	10	14/05/2016	24/05/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	-	1.200,00
Mediante mailing enviar la publicación de servicios para informar a los clientes y posibles clientes de la empresa.	15	24/05/2016	08/06/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	Publicación, base de datos clientes.	600,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						12.800,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherine Pacheco

Cuadro N° 11: Plan Operativo 2

META 1.2	Abrir una nueva agencia de servicio en la región del oriente.					
INDICADOR:	Número de agencias aperturadas/Total de agencias planificadas					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Levantar información sobre la situación económica de la región oriente.	30	10/02/2016	11/03/2016	GERENTE GENERAL	-	5.000,00
Analizar la viabilidad técnica de posibles lugares de ubicación de las agencias en el oriente.	15	11/03/2016	26/03/2016	SUBGERENTE DE PLANIFICACIÓN	-	4.000,00
Analizar los factores de localización para la ubicación de las agencias dentro de la región.	15	26/03/2016	10/04/2016	SUBGERENTE DE PLANIFICACIÓN	-	2.000,00
Realizar el presupuesto de expansión, con la inversión requerida para la apertura de las nuevas agencias.	15	10/04/2016	25/04/2016	JEFE DE CONTABILIDAD	Presupuesto	
Elaborar la propuesta para la implementación de nuevas agencias en el oriente.	15	25/04/2016	10/05/2016	SUBGERENTE DE PLANIFICACIÓN	Propuesta	
Análisis y aprobación de la propuesta de expansión.	15	10/05/2016	25/05/2016	GERENTE GENERAL	Aprobación del plan de expansión	
Iniciar las gestiones necesarias para aperturar la nueva agencia.	30	25/05/2016	24/06/2016	SUBGERENTE DE PLANIFICACIÓN		20.000,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						31.000,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherine Pacheco

Cuadro N° 12: Plan Operativo 3

META 1.3	Incrementar 10% del número de cedentes que posee la empresa.					
INDICADOR:	Número de cedentes alcanzados / Total de cedentes planificados					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Diseño de una campaña informativa sobre el proceso de cobranzas.	30	10/03/2016	09/04/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	Cobranzas en el Ecuador.	4.500,00
Campaña de promoción sobre los servicios que brinda la empresa.	30	09/04/2016	09/05/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	Portafolio de servicios empresa.	4.500,00
Publicación del libro de memorias de la historia, actividades y casos de éxito de la empresa.	30	09/05/2016	08/06/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	-	3.000,00
Impresión de folletos informativos sobre los servicios que presta la empresa.	30	08/06/2016	08/07/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	-	1.200,00
Diseño la página web de la empresa.	30	08/07/2016	07/08/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	-	1.000,00
Diseño de fan page de la empresa en facebook	20	07/08/2016	27/08/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	-	1.000,00
Diseño de un perfil de la empresa en twitter para publicación de noticias de interés	20	27/08/2016	16/09/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	-	1.000,00
Publicaciones de prensa en revista Ekos para informar sobre los servicios que brinda la empresa.	30	16/09/2016	16/10/2016	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	-	1.000,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						17.200,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Pacheco

Cuadro N° 13: Plan Operativo 4

META 1.4	Potenciar la eficiencia de los gestores mediante la implementación de 2 capacitaciones semestrales.					
INDICADOR:	Total cursos realizados / Total cursos programados					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Analizar las necesidades de capacitación del personal operativo de la empresa	15	01/03/2015	16/03/2015	JEFE DE DESARROLLO HUMANO	Informe de necesidades personal	1.000,00
Desarrollo de un plan de capacitación.	30	16/03/2015	15/04/2015	JEFE DE DESARROLLO HUMANO	Plan de capacitación y motivacional	1.500,00
Realizar convenios con instituciones de formación profesional para las capacitaciones.	15	15/04/2015	30/04/2015	JEFE DE DESARROLLO HUMANO		1.251.150,00
Realizar una encuesta para conocer el grado de satisfacción del curso realizado.	30	30/04/2015	30/05/2015	JEFE DE DESARROLLO HUMANO	Encuestas y tabulaciones.	
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						1.253.650,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherine Pacheco

Cuadro N° 14: Plan Operativo 5

META 1.5	Mejorar el de cumplimiento del servicio de cobranzas recuperando el 85% de la cartera del cedente.					
INDICADOR:	Promedio de cartera recuperada / Total de cartera					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Imponer nuevas metas de recuperación de cartera a cada trabajador.	30	10/05/2016	09/06/2016	GERENTE DE OPERACIONES	Metas	8.000,00
Implementación de programas motivacionales como charlas y paseos semestrales para los gestores.	30	09/06/2016	09/07/2016	JEFE DE DESARROLLO HUMANO		15.000,00
Otorgar la información necesaria a los clientes para poder recuperar su crédito vencido.	30	09/07/2016	08/08/2016	GESTOR TELEFÓNICO	Folletos informativos.	2.000,00
Implementar un sistema de comunicación continua entre gestores y jefes de cartera.	20	08/08/2016	28/08/2016	GERENTE DE OPERACIONES	Reuniones continuas.	1.800,00
Incentivar el canal de cobranzas domiciliario	15	28/08/2016	12/09/2016	GERENTE DE OPERACIONES	-	3.000,00
Aplicar el sistema de mensajes informativos a los clientes para evitar el retraso de sus pagos.	15	12/09/2016	27/09/2016	GERENTE DE OPERACIONES	-	8.000,00
Realizar un monitoreo constante sobre cumplimiento de recuperación de la cartera de crédito.	30	27/09/2016	27/10/2016	GERENTE DE OPERACIONES	Monitoreo de cumplimiento.	3.000,00
Diseño de un modelo matemático que mejore el pago de la comisiones de los trabajadores para aumentar su motivación laboral.	20	27/10/2016	16/11/2016	GERENTE GENERAL	Análisis del porcentaje de comisiones.	2.000,00
Facilitar información periódica al cedente sobre el estado de recuperación de su cartera.	30	16/11/2016	16/12/2016	COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE	Información de cartera.	3.000,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						45.800,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Katherine Pacheco

3 PRESUPUESTO Y SEGUIMIENTO PARA PLAN DE MARKETING

3.1 PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MARKETING

El presupuesto es el quinto punto dentro de la elaboración del Plan de Marketing. Esta es una parte especialmente relevante, ya con la elaboración de este se podrá establecer el monto de la inversión requerida para la llevar a cabo la propuesta del plan de marketing.

Existen varias formas para presupuestar el dinero necesario para la implementación del plan, sin embargo se deben tomar en cuenta las siguientes características:

- Ajustado a las necesidades objetivos, estrategias y planes de acción; planteados en el plan de marketing
- Coherente con los recursos con los que cuenta la empresa.
- Estructurado y detallado, se deben detallar los costos de inversión y también los posibles ingresos que se derivarán por la implementación del plan. (Consultial Marketing Online, 2015)

Es fundamental recalcar que la elaboración de un presupuesto es importante porque ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

3.1.1 Presupuesto de Marketing


Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa que se formula para cumplir en un periodo determinado los objetivos propuestos y el cual es expresado en términos monetarios.

El principal objetivo del presupuesto es guiar, normar, coordinar y orientar el proceso presupuestario; así como, supervisar y efectuar el seguimiento de la gestión presupuestaria en relación al Plan Operativo, definido en el Plan de Marketing.

El presupuesto de Marketing consiste en detallar los recursos económicos que serán necesarios para llevar a cabo las acciones que requieren las estrategias definidas durante el tiempo definido, es decir el año operativo.

Una vez definidos los planes operativos para cada estrategia de marketing, a continuación, se resume el presupuesto de marketing, donde el valor total de la inversión en la implementación del plan de marketing asciende a \$ 1.360.450 dólares.

Cuadro N° 15: Presupuesto del Plan de Marketing

	Empresa Sicobra S.A.	ACTUALIZADO A: 2015	
PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING			
METAS	ACTIVIDADES	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Implementar 2 nuevas líneas de servicios de call center en el portafolio existente.	Realizar un estudio de mercado de servicios de call center.	5.000,00	
	Diseñar un nuevo portafolio de servicios para el mercado meta.	4.000,00	
	Rediseñar la página web de la empresa con los nuevos servicios que implementará la empresa.	1.000,00	
	Implementar un CRM y actualizar la base de datos de clientes actuales y potenciales.	1.000,00	
	Diseño de una publicación sobre los nuevos servicios de la empresa.	1.200,00	
	Mediante mailing enviar la publicación de servicios para informar a los clientes y posibles clientes de la empresa.	600,00	
	TOTAL META 1		12.800,00
Abrir una nueva agencia de servicio en la región del oriente.	Levantar información sobre la situación económica de la región oriente.	5.000,00	
	Analizar la viabilidad técnica de posibles lugares de ubicación de las agencias en el oriente.	4.000,00	
	Analizar los factores de localización para la ubicación de las agencias dentro de la región.	2.000,00	
	Iniciar las gestiones necesarias para aperturar la nueva agencia.	20.000,00	
	TOTAL META 2		31.000,00
Incrementar 10% del número de cedentes que posee la empresa.	Diseño de una campaña informativa sobre el proceso de cobranzas.	4.500,00	
	Campaña de promoción sobre los servicios que brinda la empresa.	4.500,00	
	Publicación del libro de memorias de la historia, actividades y casos de éxito de la empresa.	3.000,00	
	Impresión de folletos informativos sobre los servicios que presta la empresa.	1.200,00	
	Diseño la página web de la empresa.	1.000,00	
	Diseño de fan page de la empresa en facebook	1.000,00	
	Diseño de un perfil de la empresa en twitter para publicación de noticias de interés	1.000,00	
	Publicaciones de prensa en revista Ekos para informar sobre los servicios que brinda la empresa.	1.000,00	
	TOTAL META 3		17.200,00
Potenciar la eficiencia de los gestores mediante la implementación de 2 capacitaciones semestrales.	Analizar las necesidades de capacitación del personal operativo de la empresa	1.000,00	
	Desarrollo de un plan de capacitación.	1.500,00	
	Realizar convenios con instituciones de formación profesional para las capacitaciones.	1.251.150,00	
	TOTAL META 4		1.253.650,00
Mejorar el de cumplimiento del servicio de cobranzas recuperando el 85% de la cartera del cedente.	Imponer nuevas metas de recuperación de cartera a cada trabajador.	8.000,00	
	Implementación de programas motivacionales como charlas y paseos semestrales para los gestores.	15.000,00	
	Otorgar la información necesaria a los clientes para poder recuperar su crédito vencido.	2.000,00	
	Implementar un sistema de comunicación continua entre gestores y jefes de cartera.	1.800,00	
	Incentivar el canal de cobranzas domiciliario	3.000,00	
	Aplicar el sistema de mensajes informativos a los clientes para evitar el retraso de sus pagos.	8.000,00	
	Realizar un monitoreo constante sobre cumplimiento de recuperación de la cartera de crédito.	3.000,00	
	Diseño de un modelo matemático que mejore el pago de la comisiones de los trabajadores para aumentar su motivación laboral.	2.000,00	
Facilitar información periódica al cedente sobre el estado de recuperación de su cartera.	3.000,00		
	TOTAL META 5		45.800,00
PRESUPUESTO TOTAL			1.360.450,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Pacheco

3.1.2 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja se refiere al análisis de las entradas y salidas de dinero que se producen en una organización, y tiene en cuenta el valor de esos movimientos, y también el momento en el que se producen. Con estas dos variables se podrá determinar si el valor de una inversión es atractiva o no para una organización, es decir si le traerá valores futuros productivos.

El Estado de Flujo de Caja permite evaluar la capacidad de gestión de la gerencia y tomar las correctas decisiones respecto al uso futuro del disponible excedente o deficitario que posea la empresa.

En el siguiente cuadro se detalla el Flujo de Caja para el presente proyecto, en el cual se presentan los principales ingresos y egresos de efectivo que se realizarán en el periodo correspondiente al 2016.

Se estima que con la aplicación del plan de marketing en el año operativo, los ingresos tendrán un crecimiento del 2% mensual, mientras que la proyección de gastos se incrementará un 4%, este dato se lo ha tomado de los valores históricos de inflación remitido por el Banco Central del Ecuador.

Cuadro N° 16: Flujo de Caja Proyectado Mensual

FLUJO DE CAJA PROYECTADO MENSUAL													
	Inversión	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Crecimiento			2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Servicios Prestados		949.199,75	968.183,75	987.547,42	1.007.298,37	1.027.444,34	1.047.993,22	1.068.953,09	1.090.332,15	1.112.138,79	1.134.381,57	1.157.069,20	1.180.210,58
TOTAL INGRESOS		949.199,75	968.183,75	987.547,42	1.007.298,37	1.027.444,34	1.047.993,22	1.068.953,09	1.090.332,15	1.112.138,79	1.134.381,57	1.157.069,20	1.180.210,58
Inflación			4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Sueldos y Salarios		224.000,00	224.000,00	224.000,00	224.000,00	224.000,00	224.000,00	224.000,00	224.000,00	224.000,00	224.000,00	224.000,00	224.000,00
Beneficios Sociales		304.640,00	304.640,00	304.640,00	304.640,00	304.640,00	304.640,00	304.640,00	304.640,00	304.640,00	304.640,00	304.640,00	304.640,00
Mantenimiento y Reparaciones		8.670,43	9.017,24	9.377,93	9.753,05	10.143,17	10.548,90	10.970,86	11.409,69	11.866,08	12.340,72	12.834,35	13.347,72
Suministros y Materiales		1.722,27	1.791,16	1.862,81	1.937,32	2.014,81	2.095,41	2.179,22	2.266,39	2.357,05	2.451,33	2.549,38	2.651,36
Servicios Básicos		2.616,54	2.721,20	2.830,05	2.943,25	3.060,98	3.183,42	3.310,76	3.443,19	3.580,91	3.724,15	3.873,12	4.028,04
TOTAL GASTOS		541.649,24	542.169,61	542.710,79	543.273,62	543.858,97	544.467,73	545.100,84	545.759,27	546.444,04	547.156,20	547.896,85	548.667,12
SALDO NETO	-1.360.450,00	407.550,51	426.014,14	444.836,63	464.024,75	483.585,37	503.525,50	523.852,25	544.572,88	565.694,75	587.225,37	609.172,35	631.543,46
SALDO ACUMULADO		407.550,51	833.564,65	1.278.401,28	1.742.426,02	2.226.011,39	2.729.536,89	3.253.389,14	3.797.962,02	4.363.656,77	4.950.882,14	5.560.054,49	6.191.597,95

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Pacheco

3.1.3 Estado de Resultados Proyectado

Por otra parte, el Estado de resultados muestra los efectos de las operaciones de una empresa durante un año operativo y su resultado final, ya sea ganancia o pérdida.

La elaboración del Estado de resultados permite definir la utilidad que puede percibir la empresa a través de estimaciones en ventas, costos y gastos durante el periodo que se realiza el proyecto.

Es importante considerar que el estado de resultados informa sobre los resultados obtenidos por la organización al final de un periodo. Mientras que el flujo de caja mide los ingresos y egresos en efectivo que tendrá la empresa en un período determinado permitiendo determinar la necesidad de financiamiento o la disponibilidad de los recursos necesarios para cubrir obligaciones pendientes.

Cuadro N° 17: Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	
INGRESOS	
Servicios Prestados	12.730.752,22
TOTAL INGRESOS	12.730.752,22
GASTOS	
Sueldos y Salarios	2.688.000,00
Beneficios Sociales	3.655.680,00
Mantenimiento y Reparaciones	130.280,14
Suministros y Materiales	25.878,52
Servicios Básicos	39.315,61
Depreciación	24.601,93
Gastos de Marketing	1.360.450,00
TOTAL GASTOS	7.924.206,20
UTILIDAD NETA	4.806.546,02
15% TRABAJADORES	720.981,90
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4.085.564,11
22% IMPUESTO A LA RENTA	898.824,10
UTILIDAD NETA	3.186.740,01

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Pacheco

El estado de resultados proyectado se lo realizó con las proyecciones del flujo de caja mensual. Al analizar el estado se determina que con la aplicación del plan de marketing la empresa obtiene una utilidad del ejercicio de \$3.186.740,01 dólares. En el cuadro que se muestra a continuación se realiza una comparación entre los ingresos y la utilidad obtenida con la aplicación del plan y sin la aplicación del mismo.

Cuadro N° 18: Análisis financiero del Plan de Marketing

Detalle	Con plan de marketing	Sin plan de marketing
Total ingresos	\$ 12.730.752,22	\$ 11.390.397,00
Utilidad del ejercicio	\$ 3.186.740,01	\$ 2.493.269,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Pacheco

Claramente se puede observar que con la implementación del plan de marketing la empresa obtiene mayores ingresos, de la misma manera se observa que la utilidad neta de la empresa aumento de \$ 2.493.269,00 dólares a \$ 3.186.740,01 dólares lo que demuestra que la posible implementación del plan de marketing en Sicobra, se conseguirá el aumento de la rentabilidad en 3% durante el tiempo establecido.

3.1.4 Indicadores Financieros

3.1.4.1 VAN

El Valor actual neto es obtenido al restar la inversión inicial de la sumatoria de flujos futuros traídos a valor presente. Este valor mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión.

Para aceptar el proyecto propuesto se debe considerar las siguientes observaciones:

$VAN > 0$, se gana con el proyecto después de recuperar la inversión por sobre la tasa i que se exigía de retorno.

$VAN = 0$, el proyecto reporta exactamente la tasa i que se quería obtener después del capital invertido.

$VAN < 0$, muestra en monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión.

Si el VAN es cero o positivo la inversión es aceptable.

De acuerdo al análisis de los flujos de caja anteriormente presentados y tomando en cuenta la tasa de descuento del 25% que está compuesta por la rentabilidad actual de la empresa del 22% más el incremento que se desea alcanzar del 3% lo cual resulta el valor antes mencionado. De esta manera el Valor Actual Neto (VAN) de esta inversión asciende a \$ 382.447,69.

3.1.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es aquella tasa de descuento que da al proyecto un valor actual neto de cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual al valor de la inversión realizada. La TIR, esta tasa mide la rentabilidad como un porcentaje.

Cuando el valor de la TIR, es mayor a la tasa de rendimiento requerida, se considera que el proyecto es bueno y se obtendrá un beneficio adicional al valor de la inversión.

Mediante el flujo de caja realizado y el uso de fórmulas financieras hemos obtenido que la Tasa de Retorno Interno (TIR) es el 33%, por lo cual se considera que la inversión del plan de marketing en la empresa de cobranzas Sicobra es factible y rentable.

Cuadro N° 19: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS	
VAN	\$ 382.447,69
TIR	33%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Pacheco

3.2 PLAN DE CONTROL O SEGUIMIENTO

El sexto y último punto para la elaboración del Plan de Marketing, es el control y seguimiento del mismo. El programa de seguimiento, permitirá conocer el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que se van aplicando las estrategias y actividades antes definidas. Este plan de control permite detectar las posibles desviaciones que generen un impacto negativo en el cumplimiento de los objetivos y tomar las medidas correctivas necesarias para corregir el error que afecte al desempeño de la entidad.

3.2.1 Tablero de Control

El tablero de control es una metodología de seguimiento y cumplimiento, que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas. (Fleitman, 2010)

El Tablero de Comando es un conjunto de indicadores clave que ayuda a la toma de decisiones. Es una herramienta la cual facilita el control, el planeamiento y la conducción de la organización. (Biasca, 2007)

El tablero de control, es una metodología que ayuda a la medición de la gestión de las estrategias de la entidad en acciones concretas que propician un óptimo seguimiento del desempeño de las mismas.

La aplicación de esta herramienta permite identificar el estado de los indicadores a cumplir, por medio de la semaforización, la cual ayuda a monitorear el cumplimiento de los objetivos de la entidad, para guiarla al camino del cumplimiento del plan de marketing.




Esta herramienta permite identificar el estado de los indicadores definidos, mediante la semaforización; metodología que ayuda a monitorear el cumplimiento de los objetivos de la entidad, para guiarla al camino del cumplimiento del plan de marketing.

3.2.2 Rangos de Semaforización

Un rango es el nivel de referencia para la evaluación del cumplimiento de una meta durante el periodo establecido. Los rangos se presentan en forma porcentual.

Para la empresa Sicobra, los rangos que se han establecido para determinar el nivel de cumplimiento de las actividades son:

Cuadro N° 20: Rangos de Semaforización Actividades

Semaforización	Rangos
Rojo 	0% - 35%
Amarillo 	35% - 70%
Verde 	70% - 100%


Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Pacheco

Mediante este método se podrán determinar las actividades que han sido cumplidas, cuales no y causan un desfase en el cumplimiento de su respectiva meta. Para poder llevar un mejor control dentro de cada plan operativo se ha designado un responsable y saber el nivel de avance de cada acción desarrollada. Adicionalmente con la implementación de este modelo la Alta Dirección podrá conocer acerca el avance en el logro de las metas establecidas.

A continuación se presenta el tablero de control para la empresa Sicobra, en el cuadro se observa el nivel de cumplimiento de cada acción y el color que representa, según los rangos de semaforización presentados anteriormente. Se debe aclarar que las actividades pintadas de color rojo no aportan valor, las amarillas pueden ser cumplidas y las de color verde significan que han sido conseguidas exitosamente.

Cuadro N° 21: Tablero de Control

	Empresa Sicobra S.A			ACTUALIZADO A: 2015	
TABLERO DE CONTROL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO 2016	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO
LIDERAZGO	Incrementar la rentabilidad en un 3% hasta diciembre del 2016.	Implementar 2 nuevas líneas de servicios de call center en el portafolio existente.	Realizar un estudio de mercado de servicios de call center	GERENTE GENERAL	2%
			Diseñar un nuevo portafolio de servicios para el mercado meta.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	2%
			Rediseñar la página web de la empresa con los nuevos servicios que implementará la empresa.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	2%
			Implementar un CRM y actualizar la base de datos de clientes actuales y potenciales.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	2%
			Diseño de una publicación sobre los nuevos servicios de la empresa.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	45%
			Mediante mailing enviar la publicación de servicios para informar a los clientes y posibles clientes de la empresa.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	100%
		Abrir una nueva agencia de servicio en la región del oriente.	Levantar información sobre la situación económica de la región oriente.	GERENTE GENERAL	70%
			Analizar la viabilidad técnica de posibles lugares de ubicación de las agencias en el oriente.	SUBGERENTE DE PLANIFICACIÓN	71%
			Analizar los factores de localización para la ubicación de las agencias dentro de la región.	SUBGERENTE DE PLANIFICACIÓN	56%
			Realizar el presupuesto de expansión, con la inversión requerida para la apertura de las nuevas agencias.	JEFE DE CONTABILIDAD	43%
			Elaborar la propuesta para la implementación de nuevas agencias en el oriente.	SUBGERENTE DE PLANIFICACIÓN	33%
			Análisis y aprobación de la propuesta de expansión.	GERENTE GENERAL	35%
			Iniciar las gestiones necesarias para aperturar la nueva agencia.	SUBGERENTE DE PLANIFICACIÓN	23%
		Incrementar 10% del número de cedentes que posee la empresa.	Diseño de una campaña informativa sobre el proceso de cobranzas.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	11%
			Campaña de promoción sobre los servicios que brinda la empresa.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	11%
			Publicación del libro de memorias de la historia, actividades y casos de éxito de la empresa.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	10%
Impresión de folletos informativos sobre los servicios que presta la empresa.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO		2%		

PERSPECTIVA	OBJETIVO 2016	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	CUMPLIMIENTO
			Diseño la página web de la empresa.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	99%
			Diseño de fan page de la empresa en Facebook	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	100%
			Diseño de un perfil de la empresa en twitter para publicación de noticias de interés	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	95%
			Publicaciones de prensa en revista Ekos para informar sobre los servicios que brinda la empresa.	SUBGERENTE DE SERVICIO Y MERCADEO	100%
		Potenciar la eficiencia de los gestores mediante la implementación de 2 capacitaciones semestrales.	Analizar las necesidades de capacitación del personal operativo de la empresa	JEFE DE DESARROLLO HUMANO	7%
			Desarrollo de un plan de capacitación.	JEFE DE DESARROLLO HUMANO	66%
			Realizar convenios con instituciones de formación profesional para las capacitaciones.	JEFE DE DESARROLLO HUMANO	55%
			Realizar una encuesta para conocer el grado de satisfacción del curso realizado.	JEFE DE DESARROLLO HUMANO	55%
		Mejorar el de cumplimiento del servicio de cobranzas recuperando el 85% de la cartera del cedente.	Imponer nuevas metas de recuperación de cartera a cada trabajador.	GERENTE DE OPERACIONES	55%
			Implementación de programas motivacionales como charlas y paseos semestrales para los gestores.	JEFE DE DESARROLLO HUMANO	10%
			Otorgar la información necesaria a los clientes para poder recuperar su crédito vencido.	GESTOR TELEFÓNICO	5%
			Implementar un sistema de comunicación continua entre gestores y jefes de cartera.	GERENTE DE OPERACIONES	45%
			Incentivar el canal de cobranzas domiciliario	GERENTE DE OPERACIONES	100%
			Aplicar el sistema de mensajes informativos a los clientes para evitar el retraso de sus pagos.	GERENTE DE OPERACIONES	100%
			Realizar un monitoreo constante sobre cumplimiento de recuperación de la cartera de crédito.	GERENTE DE OPERACIONES	100%
			Diseño de un modelo matemático que mejore el pago de la comisiones de los trabajadores para aumentar su motivación laboral.	GERENTE GENERAL	100%
			Facilitar información periódica al cedente sobre el estado de recuperación de su cartera.	COORDINADOR SERVICIO AL CLIENTE	100%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Katherine Pacheco

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

La empresa Sicobra, es considera una de las principales empresas de cobranzas a nivel nacional, ya que cuenta con más de 17 años de experiencia en el mercado, brindando servicios de cobranzas preventivas, normales, judiciales, extrajudiciales y recaudaciones domiciliarias, convirtiéndose en una de las principales fortalezas de la empresa.

En el análisis externo de la empresa se determinaron varias oportunidades y amenazas que afectan Sicobra, siendo la oportunidad de mayor importancia el crecimiento y expansión de la industria de cobranzas a nivel nacional debido al incremento de otorgamiento de créditos por parte de instituciones financieras y casas comerciales lo que aumenta el porcentaje de endeudamiento personal de los ecuatorianos y las tasas de morosidad. Sin embargo, la principal amenaza que afecta a Sicobra, es la dependencia del Gobierno sobre las constantes resoluciones en el buró de crédito y las leyes que rigen el sistema financiero del país.

Por medio de la realización de la matriz FODA, en el cruce se presentan una serie de potencialidades que representan las fortalezas y oportunidades que tiene la organización. Bajo esta perspectiva se pudo formular varias estrategias las cuales

pueden ser aplicadas en la institución para mejorar la situación actual de la misma en la industria de cobranzas del país.

Debido a que la empresa carece de un plan estratégico, se propuso uno esto porque la empresa debe tener claros cuáles son sus objetivos a seguir durante el tiempo establecido y con la determinación de este se pudo determinar el plan de marketing ya que el plan estratégico es una clave fundamental para la realización del mismo.

En el capítulo 2 del presente trabajo, se desarrolló el plan de marketing para la empresa Sicobra, dentro de este capítulo se planteó el objetivo de marketing de Sicobra y adicionalmente se proponen una serie de estrategias, con la finalidad de posicionar a la empresa como líder de cobranzas a nivel nacional.

Las estrategias propuestas, son una serie lógica de acciones que se deben cumplir, en este caso las estrategias se enfocan en el crecimiento de la empresa a través de la ampliación de la cobertura de la empresa, la diversificación del portafolio de servicios, incremento de la cartera de cedentes, la mejora del servicio realizado mediante personal altamente motivado y capacitado. En este aspecto esta serie de estrategias ayudarán a Sicobra a incrementar su rentabilidad durante el 2016.

Se proponen cinco planes operativos para la realización de las estrategias, dentro de estos planes se definen una serie de actividades bajo un cronograma, con los recursos necesarios para su realización incluyendo el valor económico que se requiere para el cumplimiento de las mismas. Con este análisis se pudo elaborar el presupuesto el cual

asciende a \$ 1.360.450,00 dólares, valor cual se requiere para la implementación del plan de marketing en la empresa Sicobra.

Se realizó un análisis financiero sobre esta propuesta, con el que se determinó que la empresa al momento de invertir en el plan de marketing y todas sus estrategias y acciones obtendrá un incremento en su rentabilidad el cual pasa del 22% al 25%, con lo que se demuestra que se puede cumplir el objetivo de marketing de incrementar el 3% hasta diciembre del 2016. Esto nos quiere decir, que la inversión es altamente rentable y factible.

Para incrementar la rentabilidad de la empresa, se propone incrementar el número de líneas de servicios a dos nuevos servicios, para lograr esta meta es necesario realizar un análisis de mercado de los servicios de call center para determinar el mercado meta y por ende diseñar un nuevo portafolio de servicios para ofertar en el mercado estudiado.

Se propone también, diseñar una campaña publicitaria, la elaboración de un libro de memorias de la empresa para mostrar los inicios de la misma y su paso a través del tiempo con distintas perspectivas tanto de los empleados como de los clientes que trabajan con la organización. Todo esto con el fin de alcanzar la meta del incremento del número de cedentes que posee actualmente Sicobra y poder ganar posicionamiento dentro del sector de cobranzas.

Es fundamental mantener un equipo de trabajo capacitado para lograr cumplir con el nivel de servicio ofertado con el cedente, por esta razón la implementación de un plan

de capacitación analizando las necesidades del personal y la empresa es necesario para alcanzar altos estándares de satisfacción por parte de los cedentes. Adicionalmente, el desarrollo de una encuesta de satisfacción, un constante monitoreo y continuos informes del estado de la cartera aportarán a Sicobra a mantener un constante mejoramiento del servicio al cliente.

4.2 RECOMENDACIONES

El plan de marketing propuesto ayudará a la empresa a incrementar su rentabilidad dentro del período establecido, sin embargo las estrategias propuestas ayudan también a mejorar el rendimiento de los trabajadores de la empresa a través de un plan de capacitación el cual logra que la empresa obtenga mejores resultados y recupere el porcentaje establecido por sus cedentes al momento del contrato.

Se recomienda realizar periódicamente análisis internos y externos de la empresa para de esta manera poder determinar sus fortalezas y oportunidades para reducir el impacto de las amenazas y debilidades que afectan a Sicobra.

Es fundamental capacitar al personal de la empresa acerca de la filosofía empresarial es decir, la misión y visión organizacional para que de esta forma se sientan más comprometidos con la institución, con el alcance de sus objetivos planteados y poder desarrollar una cultura de mejora continua del servicio.

Impulsar la búsqueda de nuevas alternativas de servicios prestados, debido a las constantes leyes cambiantes y resoluciones que afectan al buró de crédito nacional, la

empresa debe buscar nuevas formas de generar ingresos y evitar verse afectados negativamente de las norma cambiantes que rigen este sector de cobranzas.

Una de las principales fortalezas de la empresa es mantener una cobertura nacional, por esta razón se recomienda analizar la factibilidad de establecer una nueva agencia de servicios en la región oriente, esto para ayudar a la economía del país generando nuevas plazas de trabajo y como empresa para alcanzar un alto reconocimiento por parte de los cedentes actuales y potenciales. También es recomendable promover el servicio domiciliario para de esta forma llegar a los clientes y evitar la baja de carteras por clientes inubicables telefónicamente.

Aplicar el plan de marketing le ayudará a la empresa a obtener un mejor posicionamiento en su mercado meta, porque con este se promueve el conocimiento de los servicios que oferta y el crecimiento de su cartera de clientes.

Capacitar constantemente al personal dentro de los temas de servicio al cliente y cobranzas, para ofrecer un mejor servicio y responder a todas las dudas e inconvenientes que tengan los clientes sobre el tema y evitar las quejas y reclamos que se dan por un mal servicio.

REFERENCIAS

1. A.M.A. (Julio 2013 de 2013). *American Marketing Association*. Obtenido de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
2. Asamblea Nacional. (2008). *Mandato 8*. Montecristi.
3. Asamblea Nacional. (2014). *Código Monetario y Financiero*. Quito.
4. Banco Central del Ecuador. (Enero de 2014). *Evolución del volumen de crédito y tasas de interés*. Obtenido de Análisis del Sistema Financiero Privado y Público del Ecuador:
<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201401.pdf>
5. Biasca, R. E. (2007). *Los 12 pasos para construir: el tablero de comando*. Argentina: El Cid Editor.
6. Consultial Marketing Online. (2015). *Consultial Marketing Online*. Obtenido de Marketing Estratégico: <http://consultialmarketingonline.com/marketing-estrategico/>
7. Deloitte. (2012). *Deloitte*. Obtenido de Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis. Punto de vista sobre las prácticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras.:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx%28es-mx%29Cobranza_recuperacion_2012.pdf
8. Ecuador Inmediato. (29 de Diciembre de 2012). *Ecuador Inmediato*. Obtenido de Sobreendeudamiento pone en riesgo a hogares ecuatorianos, coinciden analistas:
http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=174382&umt=sobreendeudamiento_pone_en_riesgo_a_hogares_ecuatorianos_coinciden_analistas
9. Ecuador Times. (5 de Noviembre de 2013). *Ecuador Times*. Obtenido de Banco Central regula interés por mora: <http://www.ecuadortimes.net/es/2013/11/05/banco-central-regula-interes-por-mora/>
10. El Telégrafo. (28 de Mayo de 2012). *El Telégrafo*. Obtenido de Exceso de consumo preocupa al régimen y las financieras:
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/exceso-de-consumo-preocupa-al-regimen-y-las-financieras.html>

11. El Telégrafo. (2 de Diciembre de 2014). *El Telégrafo*. Obtenido de Cepal: Economía de Ecuador crecerá 4% en 2014 y 3,8% en 2015:
<http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/economia-de-ecuador-crecera-4-en-2014-y-38-en-2015.html>
12. El Universo. (30 de Diciembre de 2014). *El Universo*. Obtenido de Salario básico unificado del 2015 será de \$ 354; un alza de \$ 14:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/30/nota/4388021/salario-basico-unificado-2015-sera-354-alza-14>
13. El Universo. (12 de Enero de 2015). *El Universo*. Obtenido de Deuda externa de Ecuador subió 31,6% y alcanza los \$ 16.913 millones:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/12/nota/4427946/deuda-externa-subio-316-alcanza-16913-millones>
14. Fausto Maldonado y Gabriela Proaño (UIEM). (2015). Perspectivas económicas 2015. *Ekos Negocios*, 80 - 84. Obtenido de
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1134.pdf>
15. Fleitman, J. (2010). *Capacitación e Inteligencia Empresarial*. Obtenido de La importancia de los tableros de control:
<http://www.ciemsa.mx/articulos/balancedScorecard.pdf>
16. Gestiona. (2015). *Institucional*. Obtenido de Gestiona:
<http://www.gestiona.ec/newpg/index.htm>
17. Holguín, M. M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Colombia: Ecoe Ediciones.
18. Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Colombia: Ecoe Ediciones.
19. Ideas para Pymes. (2013). *Ideas para Pymes*. Obtenido de Determina hacia dónde dirigir tu empresa: análisis FODA:
<http://www.ideasparapymes.com/contenidos/mercadotecnia-empresarial-analisis-FODA.html>
20. INEC. (3 de Mayo de 2013). *INEC*. Obtenido de INEC presenta resultados de la Encuesta de Ingresos y Gastos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-resultados-de-la-encuesta-de-ingresos-y-gastos/>
21. Mantilla, S. (1 de Julio de 2014). *El Comercio*. Obtenido de ¿Economía al límite?:
<http://www.elcomercio.com.ec/opinion/economia-al-limite-ecuador-ecuatoriana-bonos-goldman-sachs-sebastian-mantilla.html>
22. Ministerio de Relaciones Laborales. (2011). *Código de Trabajo* . Quito.
23. Multicobro. (2011). *Historia*. Obtenido de Multicobro:
<http://multicobro.com/#/historia>
24. Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros (CEF). Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/>

25. O.C Ferrell; Michael D. Hartline. (2012). *Estrategia de marketing*. México D.F, México: Cengage Learning Latinoamérica.
26. Paspuel, W. (2 de Febrero de 2015). *El Comercio*. Obtenido de Los gastos de fin de año empiezan a pasar factura: <http://www.elcomercio.com/actualidad/compras-endeudamiento-cobranzas-clientes-mora.html>
27. Philip Kotler, Gary Armstrong. (2012). *Marketing* . México: Pearson Educación.
28. Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*.
29. Professional Leadership Academy. (2012). *Estrategia Corporativa*. Obtenido de Professional Leadership Academy: <http://www.networkcem.com/pdfs/Estrategia%20Corporativa.pdf>
30. Recsa. (2015). *Experiencia*. Obtenido de Recsa: <http://www.recaudadora.com.ec/corp/experiencia.html>
31. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (29 de Septiembre de 2011). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Obtenido de Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado: <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>
32. Servinco . (2015). *¿Por qué elegirnos?* Obtenido de Servinco: <http://www.servinco.com.ec/por-que-elegirnos>
33. Unidad de Investigación Económica y de Mercado de Corporación Ekos (UIEM). (27 de Diciembre de 2013). *Perspectivas Económicas para el 2014. Ekos Negocios*, 28-33. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2777>